

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student: Martina Holešová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Holešová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

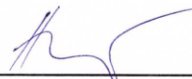
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 - 4 a příloha č. 7 mi byly
dány k dispozici.

V Ostravě dne 10. května 2013


.....
Martina Holešová

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	7
2.1 Metodika práce a použité metody	7
2.2 Lidský kapitál a lidské zdroje	7
2.3 Řízení lidských zdrojů	8
2.4 Strategické řízení a strategický rozvoj lidských zdrojů	8
2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10
2.6 Cyklus vzdělávání a rozvoje	12
2.6.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	13
2.6.2 Plánování a příprava realizace vzdělávacích akcí	13
2.6.3 Realizace vzdělávání	14
Metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“	16
Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“	17
2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání	18
2.7 Náklady a přínosy vzdělávání	19
2.8 Vazby vzdělávání na ostatní personální činnosti	20
2.9 Role a povinnosti ve vzdělávání a rozvoji	21
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	22
3.1 Činnost České správy sociálního zabezpečení	23
3.2 Organizační uspořádání ČSSZ	23
3.3 Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava	23
3.4 Kvalifikační a věková struktura zaměstnanců	26
4 ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	27
4.1 Identifikace potřeb vzdělávání	28
4.2 Plánování a příprava vzdělávání	28

4.3 Adaptační proces	30
4.4 Realizace vzdělávání	31
4.5 Hodnocení vzdělávacích aktivit.....	32
4.6 Shrnutí	32
4.7 Analýza dotazníkového šetření.....	33
4.8 Shrnutí dotazníkového šetření	46
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	48
6 ZÁVĚR.....	51
Seznam použité literatury	53
Seznam zkratek	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Téma bakalářské práce bylo vybráno proto, jelikož si autorka myslí, že vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je v současné době věnována velká pozornost jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů a také proto, že sama tímto procesem prochází.

Člověk se učí v průběhu celého svého života. Dávno už neplatí, že člověku vystačily jeho znalosti, schopnosti a dovednosti, kterým se v mládí naučil, po celou dobu pracovního života. V dnešní dynamické době, kdy se technologie, způsoby práce a znalosti rozvíjí a mění, lidé sami cítí, že bez nových dovedností a znalostí by v této době jen těžce obstáli.

Každý podnik či organizace by bez přispění lidského kapitálu nemohl existovat. Zaměstnavatelé si uvědomují nutnost disponovat lidskými zdroji, které pomohou realizovat cíle podniku. Zároveň si také uvědomují, že je potřeba do lidského kapitálu investovat. Návratnost takto vložené investice má dlouhodobější charakter, ať už z finančního hlediska, nebo kvalitativního přínosu. Zaměstnavatelé musí své zaměstnance vhodně motivovat a vytvářet podmínky pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kterým zaměstnavatel věnuje pozornost v oblasti vzdělávání a rozvoje, cítí, že jsou pro svého zaměstnavatele důležití a nejsou jen pouhým nástrojem k dosahování podnikových cílů. Snižuje se tak možná fluktuace zaměstnanců, zaměstnavatel získává konkurenční výhodu na trhu práce, stává se atraktivním, roste produktivita zaměstnanců. V neposlední řadě zaměstnanci, kterým je poskytována péče v oblasti vzdělávání a rozvoje, se cítí spokojeni. A mít spokojené a kvalitní zaměstnance je snahou každého zaměstnavatele.

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým.“ Henry Ford

Cílem bakalářské práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení a na základě zjištěných údajů doporučit možné návrhy na zlepšení.

Tato bakalářská práce se zabývá procesem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České správě sociálního zabezpečení. Hlavní zdroje v teoretické části tvoří odborná literatura, která se vztahuje k tématu lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, systém a metody vzdělávání a cyklus vzdělávání, vazby vzdělávání na ostatní činnosti, náklady a přínosy vzdělávání.

V praktické části je po stručné charakteristice organizace popsán samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České správě sociálního zabezpečení. Údaje jsou získány studiem a analýzou interních dokumentů organizace. Poznatky z teoretické části jsou porovnávány se současným systémem vzdělávání zaměstnanců této organizace. Formou dotazování zaměstnanců a osobního pozorování jsou získány informace, které tvoří základ pro vypracování možných návrhů a doporučení na zlepšení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Metodika práce a použité metody

Na základě studia odborné literatury, která se vztahuje k danému tématu, je v bakalářské práci využito logických metod – dedukce a indukce. Pomocí metody dedukce jsou z obecných definic objasněny určité jevy a vyvozeny nová tvrzení. S touto metodou také úzce souvisí další použitá metoda – metoda indukce. Díky této metodě jsou na základě poznatků formulovány obecné závěry. Formou analýzy (rozborem složitějších skutečností na jednodušší) jsou získané informace objasněny v teoretické části bakalářské práce. Vzhledem k tomu, že smyslem bakalářské práce není jen pouhé vysvětlení pojmů, ale tyto pojmy uvést v jednotný a navazující celek, je k tomuto účelu použita další metoda - syntéza. Dílčí kapitoly teoretické části bakalářské práce jsou proto sestaveny tak, aby podaly ucelený přehled problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V nich jsou vysvětleny základní pojmy, proces a cyklus vzdělávání, používané metody, náklady a přínosy vzdělávání, role personalistů a zaměstnanců a také vazby vzdělávání na ostatní činnosti v organizaci.

V úvodu praktické části je stručně představena organizace. K tomu, aby mohl být podán přehled o stávajícím systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této organizace, je zapotřebí provést analýzu interních dokumentů, které jsou autorce poskytnuty k vypracování bakalářské práce. Současně probíhá i osobní pozorování, neboť autorka je v této organizaci zaměstnána. Pro hlubší analýzu je rovněž využito písemného dotazování, které je vzhledem k času a daných okolností nejvhodnější variantou.

Výsledky dotazníkového šetření a osobního pozorování jsou podkladem pro možné návrhy na zlepšení, které jsou uvedeny v samostatné kapitole.

2.2 Lidský kapitál a lidské zdroje

V organizaci je **lidský kapitál** tvořen zaměstnanci, jejich získanými a vrozenými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, návyky i zkušenostmi. Tento kapitál je významným faktorem prosperity organizace. Vzhledem k tomu, že lidé přispívají k rozvoji organizace, je zapotřebí lidský kapitál z hlediska perspektivy a úspěšnosti podniku dále rozvíjet a zkvalitňovat. Pokud budou aspekty lidského kapitálu efektivně a účinně využívány, pomohou organizaci jít vpřed.

G. Becker (představitel teorie lidského kapitálu) rozčlenil lidský kapitál na specifický, využitelný jen v určité organizaci a na všeobecný lidský kapitál, který může být využit ve více typech zaměstnání.

Termín **lidské zdroje** zahrnuje lidi v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Největším bohatstvím každé organizace jsou právě tyto lidské zdroje. Mají pro organizaci velký a rozhodující význam, který rozhoduje jak o konkurenční schopnosti, tak i o prosperitě organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv“ (Koubek, 2005, s. 14).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se ve vyspělých státech začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Jádrem řízení organizace se tedy stává řízení lidských zdrojů. Tímto novým postavením personální práce je vyjádřen význam pracovní síly. Je tak završen vývoj personální práce od činnosti pouze administrativní až k činnosti řídicí (Koubek, 2005).

Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů strategickým a logicky promyšleným přístupem řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci přispívají k úspěšnému plnění podnikových cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace získala a udržela si potřebnou kvalifikovanou, dobře motivovanou pracovní sílu. To znamená, aby organizace podnikala kroky, které směřují k předvídání budoucí potřeby zaměstnanců, ke zvyšování a rozvíjení schopností lidských zdrojů – tím, že jim nabídne příležitost k učení a soustavnému rozvoji.

2.4 Strategické řízení a strategický rozvoj lidských zdrojů

Za strategické řízení lidských zdrojů považujeme přístup k rozhodování o organizačních záměrech týkajících se lidí, kteří tvoří podstatnou složku dlouhodobé strategie organizace. Strategické řízení se zabývá jak cíli, tak nástroji. Vize, jak něco bude vypadat za několik let, představuje cíl. Jak této vize dosáhneme, představuje nástroj (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje dle Armstronga (2007) dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispívat k uskutečnění podnikatelských strategií. Cílem strategického rozvoje je zabezpečit, aby organizace měla pro uspokojování svých potřeb k dispozici kvalitní zaměstnance. Mezi další cíle strategického rozvoje patří rozvíjení a zlepšování individuálního, týmového i celopodnikového intelektuálu a vytváření prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci podněcováni k rozvoji a vzdělávání a ve kterém jsou jejich znalosti a dovednosti systematicky řízeny.

Složky rozvoje lidských zdrojů zahrnují:

- **učení se** – změna chování, která pramení z praxe nebo zkušeností, zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj,
- **vzdělávání** – rozvoj znalostí, dovedností, vědomostí požadovaných v obecné rovině, naproti rovině praktické,
- **rozvoj** – růst osobních schopností a lidského potenciálu prostřednictvím vzdělávacích programů a praxe,
- **odborné vzdělávání** – systematické a plánované formování chování pomocí příležitostí k učení, které umožní zaměstnancům získat takovou úroveň znalostí a dovedností, které jsou nutné k výkonu dané práce (Brodský, 2009).

Hlavním nástrojem rozvoje lidských zdrojů ve smyslu zdokonalování, prohlubování profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti zaměstnanců i organizace jako celku, je **podnikové vzdělávání**. Mezi přístupy ke vzdělávání zaměstnanců patří:

- **systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, dochází také ke změnám v pracovním chování,
- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo organizace, vedou k odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nesystematičnost nemohou mít skutečně vzdělávací efekt,
- **koncepte učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se zaměstnanci učí průběžně a hlavně z každodenních zkušeností. Jedná se tedy o cíleně a uvědoměle řízený proces, který

umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny, které jsou vynucovány okolím (Tureckiová, 2004).

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Šigut (2004) uvádí, že „především důležitost lidského potenciálu pro podnik se zvyšuje úměrně s rychlostí změn, kterými podniková sféra prochází, neboť právě člověk představuje základní kvalitativní rozměr úspěšnosti jakýchkoli změn. Personální řízení dnes z tohoto důvodu musí usilovat o dosažení a udržení konkurenceschopnosti podniku na poli lidských zdrojů prostřednictvím neustálé péče o vzdělávání a personální rozvoj pracovníků“. Organizace si uvědomují, že nestačí mít jen kvalitní technologie, hmotný majetek, ale potřebují mít kvalitní zaměstnance, cíleně rozvíjet jejich znalosti a vědomosti, které jsou potřebné k efektivnímu fungování v dnešním tržním prostředí.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi prioritní oblasti řízení lidských zdrojů. Koubek (2005) tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je personální činností, která významně zvyšuje atraktivitu organizace a jejím prostřednictvím poskytuje zaměstnancům něco, co zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce uvnitř i mimo organizaci, přispívá k rozvoji jejich kariéry apod.

Vzdělávání zaměstnanců představuje soubor vědomých, cílených a plánovaných činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání zaměstnanci organizace. Cílem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců. K oblastem vzdělávání patří:

- **orientace** – cílem je krátká a efektivní adaptace nového zaměstnance,
- **prohlubování kvalifikace** – přizpůsobování znalostí zaměstnance ke specifickým požadavkům pracovních míst,
- **rekvalifikace** – získávání nových znalostí, díky kterým zaměstnanec může vykonávat jinou práci než na svém současném pracovním místě,
- **profesní rehabilitace** – jejím cílem je opětovné zařazení osob do pracovního procesu, kterým jejich zdravotní stav bránil vykonávat dosavadní zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců tak zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci a spokojenost, vazbu na organizaci, zvyšuje jejich sociální jistoty apod. Zaměstnavatel si tímto formuje odborně připravené zaměstnance, zlepšuje se tak

pracovní výkon a zvyšuje produktivita práce a naopak snižuje možnou fluktuaci zaměstnanců (Koubek, 2005).

Rozvoj zaměstnanců chápeme jako získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Jedná se spíše o orientaci na budoucí potřeby, na formování žádoucího profilu osobnosti, na kariérní postup zaměstnance. Prostřednictvím rozvoje je rozšiřována možnost uplatnění zaměstnance na trhu práce, jak uvnitř tak mimo organizaci. Na základě pravidelného ročního hodnocení bývají v organizacích pro vybrané zaměstnance sestavovány plány osobního rozvoje. Jejich hlavní cíle vycházejí z nároků na pracovní pozici a očekávaného osobního postupu zaměstnance. Účelem plánu osobního rozvoje je směřovat pozornost na takový rozvoj, který je nejen nutný pro zlepšení pracovního výkonu na současné pracovní pozici, ale lze ho také rozšířit i na rozvoj, který je potřebný pro budoucí potřeby v rámci kariéry zaměstnance. (d'Ambrosiová, Čornejová, Leštinská, Pelech, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta, 2008)

Systematické podnikové vzdělávání zaměstnanců přináší pro zaměstnance i zaměstnavatele mnoho předností. Vodák a Kucharčíková (2011) ve své knize uvádí tyto:

- soustavně dodává odborně připravené zaměstnance,
- umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců dle specifických potřeb organizace,
- soustavně zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci svých zaměstnanců, zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce,
- je jedním z efektivních způsobů při hledání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeb zaměstnance,
- průměrné náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- ztráty pracovní doby související se vzděláváním jsou eliminovány pomocí organizačních opatření,
- zkušenosti z předcházejících vzdělávacích cyklů jsou zohledňovány v cyklech následujících,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- roste atraktivita organizace na trhu práce, usnadňuje proces získávání zaměstnanců,
- urychluje personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.

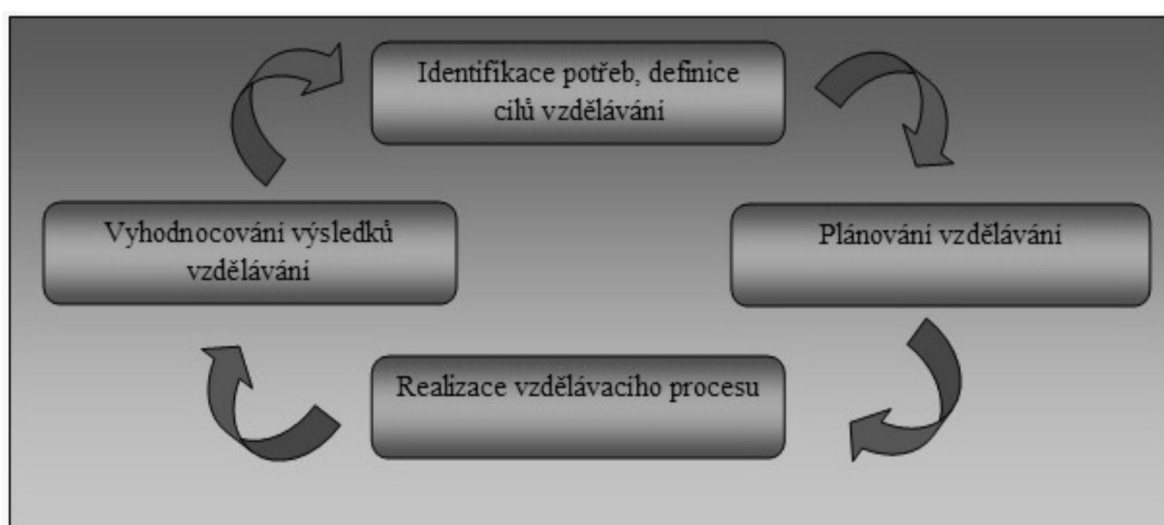
Nejefektivnějším způsobem podnikového vzdělávání zaměstnanců je tedy systematické vzdělávání. Jedná se o neustále opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání a který sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání. Významnou částí systematického vzdělávání, jak tvrdí Kociánová (2010), je jeho promyšlenost a logická návaznost z hlediska organizace i zaměstnanců, z hlediska cílových skupin a obsahu. Základním úkolem systematického podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a prohlubovat rozsah a strukturu teoretických poznatků a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje zaměstnanců. Hlavním cílem je tedy připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich výkonnost, pomocí které se zvýší také konkurenceschopnost organizace a míra naplňování cílů podnikové strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.6 Cyklus vzdělávání a rozvoje

Podnikové vzdělávání může být realizováno vlastním školícím centrem nebo externími institucemi. Podnikové vzdělávání je dlouhodobým procesem, který je tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Obr. 2.1 Cyklus vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007, s. 68)

2.6.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání vychází z výsledků analýz zjišťování vzdělávacích potřeb jednotlivce, týmu nebo firmy. Nejčastěji používanými metodami zjišťování potřeb jsou řízené rozhovory, výstupy z hodnocení pracovního výkonu, dotazníková šetření (Tureckiová, 2004).

Analýzu potřeb vzdělávání provádíme shromažďováním informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností a porovnáním zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb tvoří tři etapy:

- analýza podnikových cílů – je nutné, aby všichni zaměstnanci znali celkovou strategii podniku a podnikové cíle a aby se s nimi ztotožnili. Je proto důležité přihlížet k podnikové kultuře, která odráží filozofii organizace,
- analýza schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců – tyto údaje získáme z popisů a charakteristik pracovních míst. Získané údaje jsou porovnávány se skutečným stavem znalostí a schopností zaměstnanců, výsledkem jsou informace o potenciálních potřebách vzdělávání,
- analýza osob – údaje jsou získávány ze záznamů o hodnocení zaměstnanců. Individuální charakteristiky zaměstnanců jsou porovnávány s požadavky organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.6.2 Plánování a příprava realizace vzdělávacích akcí

Plánování a příprava realizace vzdělávacích akcí navazuje na výsledky fáze identifikace potřeb vzdělávání. Postupně je vypracován návrh vzdělávacího programu. Tvorba plánu návrhu programu se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. Dobře nastavený plán vzdělávání by měl odpovědět na to, jaká témata vzdělávání je třeba zajistit, kterými technikami a metodami se vzdělávání bude realizovat, v jakém časovém období a na kterém místě se uskuteční, jakým způsobem bude realizováno průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a jaké budou náklady (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.6.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání nastává po ukončení fáze plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí. Realizace vzdělávání zahrnuje cíle, programy, motivaci, metody, účastníky a lektory.

Cíle jsou určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání. Je vhodné, aby byly rozděleny do dvou kategorií, na **cíle programové**, které zahrnují cíle celého programu vzdělávání jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání a na **cíle jednotlivých vzdělávacích akcí**, obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a které mohou být rozčleněny ještě na dílčí cíle (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Program musí být patřičně přizpůsoben vzdělávací akci tak, aby se účastníci něčemu naučili. Obsah programu je sestaven z časového harmonogramu, témat, použitých metod a pomůcek (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Motivace patří ve vzdělávacím procesu k velmi důležitému prvku. Dle Armstronga (2007) si lidé musí být vědomi, že jejich dosavadní schopnosti a znalosti je třeba dále rozvíjet či zlepšovat, aby byli schopni práci vykonávat ke spokojenosti vlastní i ke spokojenosti druhých. Pokud mají být lidé motivováni, musí nalézt ve vzdělávání uspokojení. Je tedy velice důležité, aby organizace měla vhodně vypracovaný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Každý jedinec je motivován různými faktory. Příklad motivačních faktorů vzdělávání je uveden v následující tabulce:

Tab. 2.2 Příklady motivačních faktorů

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

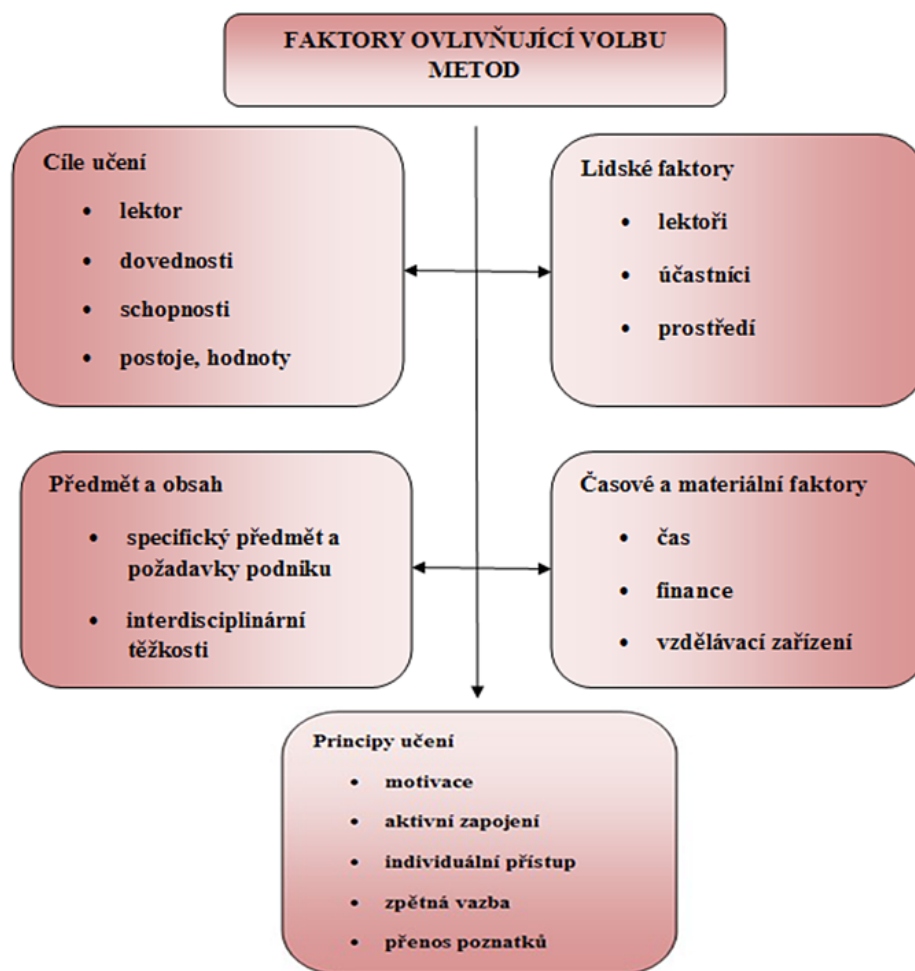
Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007, s. 88)

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý člověk se učí rozdílně. Někteří dávají přednost praktickým cvičením a učí se ze svých chyb, jiní zase upřednostňují získávání nových dovedností a informací, které přenášejí do svého prostředí (Buckley, Caple, 2004). Studium stylů učení se zabýval Kolb, Honey a Mumford. Na základě výsledků studia definovali čtyři hlavní styly učení: **aktivista** (aktivně se zapojuje do nových zážitků a zkušeností, aktivně vyhledává nové úkoly), **reflektor** (stojí v pozadí, pozoruje nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů, shromažďuje údaje, zkoumá je a dochází k závěrům), **teoretik** (aplikuje svá pozorování ve formě teorií, má sklon k perfekcionismu) a **pragmatik** (rád zkouší nové myšlenky, problémy a příležitosti jsou pro něj výzvou) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lektoři a jejich osobnostní předpoklady výrazně přispívají k úspěšnému vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou osobností s vysokou mírou sociální inteligence. Díky tomu si získává respekt a důvěru klientů. Každý úspěch vzdělávací akce je závislý na lektorově schopnosti umět správně podat téma svým posluchačům. Lektoři v procesu vzdělávání uplatňují různé vzdělávací styly, mezi které patří behaviorální styl, funkcionalistický styl, strukturalistický styl a humanistický styl. Ať už lektor preferuje kterýkoliv styl, nesmí zapomínat na několik zásad, které musí při vytváření vztahu s účastníkem a učení respektovat. Dobrý lektor musí podporovat a povzbuzovat účastníky k aktivitě, naslouchat, poskytovat reálnou zpětnou vazbu a respektovat jejich individualitu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Metody, jak tvrdí Armstrong (2007), musí být vybírány a používány v souladu s potřebami organizace nebo individuálních požadavků. Jejich výběr je determinován např. počtem a věkem účastníků, jejich současnou a požadovanou úrovní znalostí, motivací apod. Nelze tedy předpokládat, že vystačí pouze jedna metoda. Lepší výsledky přináší kombinace metod. Vhodné použití palety metod pomáhá upoutat zájem vzdělávajících se osob. Dalším významným faktorem jsou dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) priority podniku, programové cíle a druh podnikání.

Obr. 2.3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007, s. 96)

Metody vzdělávání se nejčastěji dělí na metody vzdělávání na pracovišti „*On the job*“ a na metody vzdělávání mimo pracoviště „*Off the job*“. Metody vzdělávání na pracovišti jsou dle Dvořákové (2007) považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných pracovních míst. Naopak metody vzdělávání mimo pracoviště bývají častěji využívány ke vzdělávání vedoucích zaměstnanců.

Metody vzdělávání na pracovišti – „*on the job*“

Instruktáž – jedná se o předvedení pracovního postupu, který si školená osoba napodobováním průběžně osvojuje.

Coaching (koučování) – dlouhodobější instruování. Metoda, která je založena na vztahu dvou lidí, kdy si jedna osoba osvojuje nové dovednosti a poznatky. Velmi často je role kouče spojena s rolí vedoucího zaměstnance, který napomáhá vzdělávající se osobě učit novým dovednostem a znalostem (Brodský, 2009).

Mentoring – obdobná metoda jako coaching, jen s tím rozdílem, že vzdělávající se osoba si svého mentora vybírá sama.

Counselling – vzdělávaný a vzdělávající jsou v rámci vzdělávání na stejné úrovni, vzájemně se ovlivňují a konzultují.

Asistování, pověření úkolem – vzdělávající se zaměstnanec s pomocí zkušeného zaměstnance plní pracovní úkoly, postupně se osamostatňuje a získává pravomoce až do okamžiku, kdy je schopen svěřené úkoly vykonat samostatně.

Rotace práce (cross training) – tato metoda je založena na přemísťování zaměstnanců z jednoho oddělení na druhé, kdy si v rámci přemístění přináší nové poznatky, díky kterým se seznamuje s chodem celé organizace. Bývá často používána při rozvoji a vzdělávání talentovaných zaměstnanců (Brodský, 2009).

Pracovní porady – zde se zaměstnanci seznamují s problémy, které se netýkají jen vlastního pracoviště, ale celé organizace. Během pracovních porad se zvyšuje informovanost zaměstnanců, tak i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem. Účinně přispívá k rozšíření znalostí novým zaměstnancům nebo méně zkušeným zaměstnancům (Koubek, 2005).

Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

Přednáška – jedná se o zprostředkování teoretických znalostí, jsou vhodné především při předávání velkého množství informací velkým skupinám (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Přednáška s diskusí (seminář) – stejné jako předchozí, ale s aktivitou všech zúčastněných, kdy na základě výměny informací a názorů probíhá ihned zpětná vazba.

Demonstrování – část přednášky, kdy je úkol proveden naživo a zároveň je doprovázen vysvětlením instruktora (Buckley, Caple, 2004).

Případové studie – řešení příkladů z praxe jednotlivci nebo malými skupinami.

Workshop – případové studie jsou řešeny komplexněji, týmově.

Brainstorming – další varianta případové studie, kdy skupiny účastníků předkládají návrhy řešení, o kterých následně diskutují a vybírají optimální návrhy.

Hraní rolí – jedná se o metodu, ve které účastníci řeší reálnou situaci. Je zde vyvíjena vysoká aktivita všech zúčastněných.

Outdoor learning - metoda, která je zaměřena na práci v týmu, kdy jsou účastníci nuceni spolupracovat s ostatními a často se na ně spoléhat. Tato metoda je spojována s pohybovou aktivitou v přírodě i v místnosti. V současné době je tato metoda na velkém vzestupu (Brodský, 2009).

Assesment centre – diagnosticko-výcvikový program, ve kterém účastníci řeší úkoly a problémy tvořící každodenní náplň činnosti manažera. Úkoly jsou náhodně generovány počítačem a jsou časově limitovány. Účastníci jsou pod neustálým dohledem hodnotitelů (specialisté z oboru psychologie a managementu). Jedná se o velmi finančně náročnou metodu, proto je používána většinou pro manažery a specialisty.

V dnešní době je hodně využívána metoda vzdělávání pomocí počítače *e-learning*. Termín *e-learning* se nejdříve objevil ve Spojených státech v polovině šedesátých let. Metoda *e-learningu* je komplexnějším přístupem ke vzdělávání, kombinovaná s jinými metodami učení a vzdělávání. V *e-learningu* je kladen důraz na samostatné vzdělávání – vzdělávající se osoby mají intenzitu vzdělávání pod svou kontrolou (Armstrong, 2007).

2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Jak tvrdí Hroník (2007), každá vzdělávací aktivita si klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Následně je potřeba vědět, v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Dále je zapotřebí znát, kdo a jak bude seznámen s výsledky hodnocení.

Vyhodnocování je poslední, ale významnou částí vzdělávacího procesu, která měří celkové přínosy a náklady vzdělávání. Dříve, než se bude rozhodovat o tom, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, si musí manažeři položit několik otázek o pozitivích i negativích vyhodnocování, na co si dát při vyhodnocování pozor, jaké jsou náklady vyhodnocování, které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu použít, kdy proces vyhodnocování realizovat, jaké jsou subjekty procesu vyhodnocování apod. Odpovědi na tyto otázky jsou podrobným popisem procesu vyhodnocení vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tureckiová (2004, s. 100) uvádí, „že vyhodnocování účinnosti (efektivity) vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale průběžnou aktivitou, jejímž základním účelem je sledovat (monitorovat) a vyhodnocovat efekty podnikového vzdělávání pro jednotlivce, týmy i firmu jako celek a případně činit dílčí nebo zásadní nápravná opatření“.

Přístup k vyhodnocování vzdělávání je více. Důležité však je, aby k vyhodnocování bylo přistupováno z různých stran. Na tomto základě Hamblin vypracoval pětiúrovňový model vyhodnocování:

Úroveň 1 - **reakce** vzdělávaných osob na zážitky ze vzdělávací aktivity, zjišťování jejich názorů na lektory, témata, na užitečnost vzdělávání. Na této úrovni se nesleduje, zda se účastníci něčemu naučili.

Úroveň 2 – **hodnocení poznatků** spočívá ve zjišťování, jaké nové znalosti a dovednosti účastníci získali. Nesleduje se, zda nově získané vědomosti a znalosti přispívají ke zvýšení jejich výkonnosti.

Úroveň 3 – **hodnocení pracovního chování** spočívá v odhadu, do jaké míry účastníci aplikují nové znalosti a poznatky na pracovišti.

Úroveň 4 – **hodnocení na úrovni organizační jednotky** zjišťuje příspěvek vzdělávání a rozvoje k dosažení podnikových cílů, např. zlepšení výstupu, produktivity a kvality práce.

Úroveň 5 – **hodnocení konečné hodnoty** zjišťuje, jaký přínos má ze vzdělávání organizace jako celek z hlediska vyššího růstu, ziskovosti. Je však velmi obtížné vyčíslit, do jaké míry přispělo vzdělávání k finálním výsledkům organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.7 Náklady a přínosy vzdělávání

Aby byla posouzena efektivita vzdělávací programů, je zapotřebí provést jejich analýzu nákladů a přínosů. Mezi **náklady na vzdělávání** patří přímé osobní náklady na účastníky a lektory, náklady spojené s ubytováním, cestovní náklady, náklady na přípravu materiálů, administrativní a režijní náklady spojené se vzdělávací akcí apod. Nelze opomenout ani náklady obětovaných příležitostí, které ovšem většina organizací nevyčísľuje a také náklady za neodvedený výkon účastníka vzdělávacího programu. Určité faktory, které mají vliv na výši nákladů ovlivnit nelze, ale existují také faktory, které mohou být ovlivněny. Mezi ně lze zahrnout počet účastníků vzdělávání, typ, velikost a organizační strukturu

vzdělávací instituce. Podrobnější analýzou nákladů lze získat informace, která fáze vzdělávacího procesu je nejnákladnější a které nejméně nákladná.

Efektivitu vzdělávání nelze posuzovat pouze z pohledu nákladů. Vhodnější je sledování **přínosů** vzdělávání, k nimž patří:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzděláváním se zaměstnanec stává flexibilnějším a schopnějším v plnění požadavků týkajících se zvyšování výkonu,
- lepší využití zařízení a systémů – zaměstnanci, kteří jsou seznámeni s technologickými vstupy a postupy, dokáží s nimi bez větších obtíží pracovat a vytěžit z nich maximum,
- snížení fluktuace – organizace, která dbá na vzdělávání zaměstnanců, je z jejich pohledu vnímána velmi pozitivně, stává se pro ně atraktivní a zvyšuje se pravděpodobnost, že v této organizaci zůstanou,
- zvýšení výkonu – vzdělávání přináší podstatné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů,
- zvýšení spokojenosti zákazníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Stejně jako u nákladů na vzdělávání, tak i u přínosů vzdělávání existují faktory, které ovlivňují jejich velikost (doba studia, použité metody a techniky vzdělávání, ochota jednotlivců vzdělávat se).

2.8 Vazby vzdělávání na ostatní personální činnosti

Existence systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců usnadňuje možné problémy spojené s **personálním plánováním**, např. při plánování pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů (zvýšením kvalifikace zaměstnanců lze dosáhnout zkvalitnění a zvýšení produkce), při plánování získávání a výběru zaměstnanců (možnost doškolení uchazečů a nebyt tak závislý na pracovních zdrojích na trhu práce) a také při plánování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců (plánování následnictví nebo kariéry). Podnikové vzdělávání má také vazby k **hodnocení zaměstnanců**. Pomocí podnikového vzdělávání lze zlepšovat pracovní výkon, hodnocení zaměstnanců je pak důležitým podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a účastnících. Rozvoj kvalifikace a vzdělávání může také vést k vyšším výdělům. To znamená, že vzdělávání má spojitost také s **odměňováním zaměstnanců**. Systematické podnikové vzdělávání zaměstnanců ulehčuje i proces **rozmísťování zaměstnanců**. Vzdělávání zaměstnanců

formuje nejen jejich znalosti a schopnosti, ale také jejich osobnost. To se příznivě odráží i v pracovních a mezilidských vztazích (Koubek, 2005).

2.9 Role a povinnosti ve vzdělávání a rozvoji

Personalisté navrhuji a formulují politiku podnikového vzdělávání. Zabezpečují jeho odbornou stránku, navrhuji rozpočet a program vzdělávacích programů, zajišťují vzdělávání mimo organizaci. K dalším povinnostem personalistů také patří vyhodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit. **Linioví manažeři** ve spolupráci s personalisty vhodně podporují a motivují zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji. Sami se účastní vzdělávacích a rozvojových aktivit a nově nabyté znalosti a vědomosti přenášejí do své práce. Tím, že se zaměstnanci komunikují, pomáhají zaměstnancům rozpoznat jejich individuální rozvojové potřeby. **Zaměstnanci** se účastní vzdělávacích programů a hodnotí jejich přínos. Své zaměstnání by hlavně měli považovat za příležitost, která přispívá k jejich osobnímu rozvoji. (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

Tab. 2.4 Role a povinnosti

Linioví manažeři	Personalisté	Zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none"> • pomáhají zaměstnancům rozpoznat jejich individuální rozvojové potřeby • stanovují zaměstnancům plán osobního rozvoje • podporují zaměstnance během vzdělávání • účastní se hodnocení účinnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • vyhodnocují efektivitu vzdělávacích a rozvojových aktivit • vzdělávají liniové manažery v oblasti vedení zaměstnanců • navrhuji a formulují politiku vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> • mají zodpovědnost za vlastní vzdělávání • aktivně se účastní vzdělávacích a rozvojových aktivit • hodnotí přínos vzdělávacích programů

Zdroj: Jackson, Schuler, Werner (2012, s. 281), upraveno autorkou

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

„Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je největší a v rámci státní správy České republiky zcela výjimečnou finančně správní institucí. Je samostatnou rozpočtovou organizací, která je podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustanovena, s účinností od 1. září 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení. Česká správa sociálního zabezpečení vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev. ČSSZ není samostatně právnickou osobou“ (Česká správa sociálního zabezpečení. ČSSZ: *Profil organizace* [online] ČSSZ [1.4.2013]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>).

Obr. 3.1 Budova ústředí ČSSZ v Praze



Zdroj: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/pracoviste/ustredi/> (cit. 2013-04-01)

3.1 Činnost České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení přispívá do státního rozpočtu penězi, které jsou vybírány na pojistném na sociální zabezpečení (včetně dobrovolného důchodového pojištění) a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti. Jejími klienty je 8,5 milionů lidí, vyplácí přes 3,5 milionů důchodů a 200 tisíc dávek nemocenského pojištění měsíčně. Součástí ČSSZ je i lékařská posudková služba, která pro účely důchodového pojištění posuzuje stupně invalidity. Zpracovává posudky pro účely poskytnutí nepojistných dávek a pro další systémy sociálního zabezpečení a provádí kontrolu posuzování dočasné pracovní neschopnosti ošetřujícími lékaři. Dále také plní úkoly, které vyplývají z mezistátních úmluv o sociálním zabezpečení a koordinačních nařízeních Evropské unie. K dalším úkolům, které plní ČSSZ v souladu se zákonem ČNR č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, patří rozhodování o odvoláních ve věcech, ve kterých v prvním stupni rozhodla okresní správa sociálního zabezpečení, rozhoduje také o odstranění tvrdostí, které se mohou vyskytnout při provádění sociálního zabezpečení, řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení, dále zajišťuje vydávání tiskopisu předepsaných dle zákona.

Česká správa sociálního zabezpečení při svém výkonu spolupracuje s orgány sociálního zabezpečení ministerstva obrany, ministerstva vnitra a ministerstva spravedlnosti, ministerstva zdravotnictví, ministerstva financí, Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a dalšími zdravotními pojišťovnami a také se státním podnikem Česká pošta.

3.2 Organizační uspořádání ČSSZ

Česká správa sociálního zabezpečení je tvořena ústředím ČSSZ, regionálními pracovišti ČSSZ, okresními správami sociálního zabezpečení (OSSZ), Pražskou správou sociálního zabezpečení a Městskou správou sociálního zabezpečení Brno a jejími územními pracovišti. Každá z těchto jednotek má své ředitele nebo vedoucí. Celkem se v České republice nachází 92 pracovišť. Organizační schéma ústředí ČSSZ je uvedeno v Příloze č. 1.

3.3 Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava

Po stručné charakteristice České správy sociálního zabezpečení bude nyní představena její organizační jednotka - Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava.

Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava (OSSZ Ostrava) je, stejně jako ostatní okresní správy sociálního zabezpečení, územně organizační jednotkou ČSSZ. Sídlí na adrese Zelená 3158/34a, Moravská Ostrava a je řízena ředitelem, který byl jmenován ústředním

ředitelem ČSSZ. OSSZ Ostrava plní úkoly ve vymezených oblastech sociálního pojištění v okruhu své působnosti a je složena z těchto oddělení:

- **oddělení registru pojištěnců a registru zaměstnavatelů.** Na tomto oddělení jsou prováděny činnosti, které jsou spojeny se vznikem, trváním a ukončením pojistných poměrů jednotlivých účastníků nemocenského pojištění.
- **oddělení OSVČ.** Zaměstnanci oddělení provádějí důchodové a nemocenské pojištění osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Jsou zde dále zpracovávány činnosti spojené se vznikem, trváním a zánikem pojistných poměrů OSVČ, kontrola dodržování termínů plnění ohlašovací a oznamovací povinnosti OSVČ, kontrola správného vyplnění přehledů o příjmech a výdajích, stanovení výše pojistného na důchodové pojištění a určení minimálních měsíčních vyměřovacích základů pro výši záloh na důchodové pojištění a dobrovolné nemocenské pojištění.
- **oddělení nemocenského pojištění.** Zde je rozhodováno ve věcech nemocenského pojištění zaměstnanců, o nárocích na dávky nemocenského pojištění a jejich vyplacení ve stanovených lhůtách, dále se zde rozhoduje o nárocích na dávky nemocenského pojištění s mezinárodním prvkem. Je zde také vedena evidence dočasně práce neschopných pojištěnců a prováděna kontrola léčebného režimu těchto pojištěnců.
- **oddělení důchodového pojištění.** Zaměstnanci tohoto oddělení sepisují a dokladují žádosti o dávky nebo o jejich úpravu důchodového pojištění. Dále kontrolují a ověřují správnost a úplnost údajů na předložených dokladech v žádostech o tyto dávky.
- **oddělení účtárny pojistného.** Zaměstnanci oddělení sledují dodržování platební povinnosti povinných subjektů v sociálním pojištění, vystavují výkazy nedoplatků zaměstnavatelům, připravují podklady pro rozhodování o povolení splátek pojistného a penále, účtují předpisy a platby vykonatelných titulů. Dále také provádějí měsíční a roční účetní závěrku příjmového účtu pojistného a dávkového výdajového účtu.
- **oddělení vymáhání pojistného a provádění exekučních srážek.** Na tomto oddělení je vedena evidence pohledávek OSSZ Ostrava, dále jsou zde prováděny příslušné úkony v souvislosti s konkursním, insolvenčním řízením. Zaměstnanci připravují podklady pro trestní řízení pro neplnění povinností plátců pojistného. V oblasti exekučních srážek z důchodů zaměstnanci provádějí přepočty exekučních srážek z důvodu změny vyživovacích osob, valorizací důchodů, změny životního minima a normativních nákladů.

- **oddělení kontroly.** Náplní zaměstnanců tohoto oddělení je kontrola vzniku a zániku pojistného poměru, kontrola plnění úkolů zaměstnavatelů při provádění nemocenského a důchodového pojištění.
- **oddělení lékařské posudkové služby.** Náplní zaměstnanců je posuzování zdravotního stavu a pracovní schopnosti fyzických osob pro účely systému sociálního pojištění a rovněž i kontrola plnění povinností při posuzování zdravotního stavu stanoveným ošetřujícími lékaři zákonem o nemocenském pojištění.

Všechna oddělení jsou vedena vedoucími zaměstnanci, kteří zodpovídají za řádný chod svého oddělení a jsou hlavní oporou svým podřízeným zaměstnancům. Organizační struktura Okresní správy sociálního zabezpečení v Ostravě je uvedena v Příloze č. 2.

Obr. 3.3 Budova OSSZ Ostrava



Zdroj: <http://www.cssz.cz/cz/kontakty/krajska-a-okresni-pracoviste/moravskoslezsky-kraj/ossz-ostava.htm> (cit. 2013-04-01)

3.4 Kvalifikační a věková struktura zaměstnanců

V současné době je na Okresní správě sociálního zabezpečení Ostrava zaměstnáno okolo 150 zaměstnanců, přičemž podíl žen výrazně převyšuje nad podílem mužů a to i na pozicích vedoucích zaměstnanců.

Věková struktura zaměstnanců OSSZ Ostrava se stejně jako v celé České správě sociálního zabezpečení v posledních letech příliš nemění. Nejsilnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 50-60 let. Mírně vzrůstá podíl zaměstnanců ve věkové kategorii 20-30 let. U většiny pracovních pozic je požadováno úplné středoškolské vzdělání a nejpočetnější skupinu proto tvoří zaměstnanci s úplným středoškolským vzděláním. V posledních letech lze vyzorovat nárůst vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. S ohledem na strukturu a obsah vykonávaných činností je žádoucí, aby tento stav byl nadále udržován a posilován.

Tab 3.4 Členění zaměstnanců ČSSZ podle vzdělání a pohlaví

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	Podíl v %
Základní	6	125	131	1,5
Vyučen	104	386	490	5,7
Úplné střední odborné	366	5587	5953	67,8
Vyšší odborné	20	186	206	2,3
Vysokoškolské	514	1478	1992	22,7
Celkem	1010	7762	8772	100,0

Zdroj: Výroční zpráva ČSSZ za rok 2011

4 ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Česká správa sociálního zabezpečení má dominantní postavení ve sféře sociálního zabezpečení. Z tohoto důvodu vzdělávání zaměstnanců vychází z vlastních vzdělávacích programů, které jsou zpracovány na analýze vzdělávacích potřeb ve spolupráci s pracovišti ČSSZ a ústředím. Je postaveno na principu celoživotního vzdělávání, do kterého jsou zařazeni všichni zaměstnanci. Cílem vzdělávacího procesu je udržení a zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců, posílení jejich flexibility a podpoření klíčových kompetencí. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v souladu s usnesením vlády České republiky č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (Pravidla), kterými je stanoven způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech, dále určují obsah, strukturu i formální náležitosti systému vzdělávání. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zakotven v interním dokumentu Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ.

S ohledem na výše uvedené dokumenty jsou vzdělávací programy rozvrženy do programů povinného vzdělávání a dalších vzdělávacích programů.

Programy povinného vzdělávání:

- vstupní vzdělávání (lokálně orientační vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok, nepovinný vzdělávací blok – odborná stáž),
- průběžné vzdělávání (prohlubující, aktualizací a odborné vzdělávací moduly),
- vzdělávání středního managementu (základní vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok, aktualizací vzdělávací moduly),
- vzdělávání vrcholového managementu (základní vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok a aktualizací vzdělávací moduly).

Další vzdělávací programy:

- aktualizací vzdělávání,
- priority vlády – např. vzdělávání zaměstnanců v evropských záležitostech, jazyková kvalifikace.

4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Kvalita lidských zdrojů je základním kamenem efektivnosti kterékoliv činnosti v České správě sociálního zabezpečení. Tato kvalita je certifikována a dokladuje tak způsobilost všech zaměstnanců k výkonu činnosti a pracovnímu zařazení. ČSSZ má vypracovány popisy pracovních míst, včetně jejich kvalifikačních požadavků na pracovní pozice. Východiskem pro definování nároků na kvalifikační přípravu, popř. pro řízení kariérového růstu zaměstnance, je kvalifikační a znalostní požadavek na zaměstnance v souladu se zastávanou pracovní pozicí.

Zaměstnanci jsou v průběhu svého zaměstnání pravidelně hodnoceni. Na základě hodnotícího pohovoru zaměstnance se svým nadřízeným je vypracován plán konkrétních vzdělávacích aktivit, které přispějí k naplnění rozvojových potřeb a cílů.

Jazykové znalosti jsou u některých vytipovaných funkcí již zahrnuty do kvalifikačních požadavků na pracovní pozice. U ostatních pracovních pozic není nutností znalost cizího jazyka. Jazyková průprava zaměstnanců ČSSZ se uskutečňuje v těchto rovinách:

- vertikální znalosti – obecné znalosti cizího jazyka (gramatika, fráze),
- horizontální znalosti – odborné jazykové vzdělávání (odborná konverzace, terminologie a frazeologie v oblasti sociálního zabezpečení a problematiky EU).

4.2 Plánování a příprava vzdělávání

Česká správa sociálního zabezpečení proškoluje zaměstnance elektronickou i prezenční formou. Obsah konkrétních vzdělávacích programů je stanoven s ohledem na vnitřní a vnější podněty. Jsou to především úkoly personální politiky, které vycházejí ze strategických cílů ČSSZ a legislativních změn.

Vzdělávání zaměstnanců je organizačně zajištěno personálním odborem ústředí ČSSZ a koordinátory vzdělávání jednotlivých pracovišť. Personální odbor metodicky řídí koordinátory vzdělávání, spolupracuje s lektorským sborem v přípravě obsahové náplně prezenčních kursů, zajišťuje vzdělávací aktivity ve výukových střediscích a plánuje finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců ČSSZ. Koordinátoři vzdělávání organizačně zajišťují studium zaměstnanců v systému elektronického distribuovaného vzdělávání (EDV), zajišťují vzdělávací akce při zvyšování a doplňování kvalifikace zaměstnanců, kontrolují termíny v oblasti vzdělávání ve vztahu k plánu individuálního rozvoje zaměstnanců.

Vedoucím zaměstnancem ve spolupráci s koordinátorem vzdělávání je vypracován pro každého nového zaměstnance Plán individuálního osobního rozvoje (PIOR), který je Přílohou č. 3. V tomto plánu jsou vytýčeny vzdělávací aktivity, které přísluší pro jeho pracovní zařazení.

ČSSZ má vytvořen Katalog vzdělávacích modulů, který obsahuje nabídku elektronických kursů a nástavbových prezenčních školení odborných agend. V některých případech se moduly vzájemně kombinují v části prezenční a elektronického distribuovaného vzdělávání z důvodu, aby zaměstnanci získali teoretické znalosti a dovednosti prostřednictvím samostudia a širším prostorem pro osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnost ve státní správě.

Vzdělávací programy, které jsou realizované elektronickou formou, poskytují získání široké základny znalostí a dovedností. Cílem je, aby byli zaměstnanci ČSSZ profesně vybaveni. Česká správa sociálního zabezpečení využívá elektronické vzdělávání od konce roku 2001.

Elektronické vzdělávání je nastaveno tak, aby poskytovalo různé proškolení jednotlivým cílovým skupinám. Pro nové zaměstnance jsou určeny kursy vstupního vzdělávání, kursy odborných agend (oblast důchodového a nemocenského pojištění, správního řízení, výběru pojistného a provádění evropského práva sociálního zabezpečení), kurs zásad jednání s klientem.

Nástavbové kursy, které navazují na kursy *e-learningové*, jsou realizovány prezenční formou. Tyto kursy svým obsahem prohlubují znalosti v odborných agendách. Určeným zaměstnancům je také zajišťováno jazykové vzdělávání, které probíhá formou prezenční skupinové nebo individuální výuky s lektorem. Cílem této vzdělávací aktivity je prohloubení a rozšíření společenské komunikace, telefonické a administrativně-technické komunikace. Začátkem roku 2013 byla zrušena skupinová výuka, která probíhala 2x ročně. V roce 2013 dochází k redefinování cílové skupiny. Do těchto kursů jsou zařazeni pouze zaměstnanci ústředí, u kterých znalost cizího jazyka fakticky vyžaduje výkon práce. V případě volné kapacity mohou být do této skupiny zařazeni i zaměstnanci mimo ústředí. Ušetřené finanční prostředky budou využity k realizaci prezenčních školení zaměstnanců call center a klientských center.

V předchozích letech byly Českou správou sociálního zabezpečení využívány ke vzdělávání zaměstnanců také kursy organizované Institutem pro veřejnou správu Praha (IVS). V současné době, kdy jsou tyto kursy již zpoplatněny, jsou kursy z této nabídky využívány minimálně. Přihlášení do těchto kursů probíhá na základě zaslání vyplněné přihlášky koordinátorem vzdělávání, viz Příloha č. 4.

ČSSZ rovněž využívá kursy organizovaných Ministerstvem vnitra České republiky, které jsou hrazeny z prostředků Evropských sociálních fondů (ESF). Zaměstnancům, kteří kursy úspěšně absolvují, je vydáváno osvědčení, které je Přílohou č. 5.

4.3 Adaptační proces

Každý nový zaměstnanec, který je přijat do pracovního poměru, je povinně v den nástupu do zaměstnání proškolen na Bezpečnost práce a požární ochranu. Vedoucím zaměstnancem je seznámen s obsahem pracovní náplně a spolupracovníky. Následně vedoucí zaměstnanec určí tzv. školitele (kouče), který bude odpovídat za zaškolení nového zaměstnance konkrétními pracovními postupy, tak aby byl nový zaměstnanec schopen pochopit svou funkci a postupně tuto pracovní pozici vykonávat samostatně. Bezprostředně po nástupu do zaměstnání je novému zaměstnanci přiřazen blok elektronických kurzů vstupního vzdělávání úvodního. Cílem těchto kursů je, aby zaměstnanec získal základní informace o činnosti úřadu, jeho organizační struktuře a strategických cílech, seznámil se s etickým kodexem a získal základní orientaci ve struktuře a pojmech sociálního zabezpečení. Tento blok je povinný pro všechny nové zaměstnance. Doba studia je stanovena na 2 měsíce. Jsou zde zahrnuty oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, první pomoc, systém společenské péče a bezpečnost informací a ochrana osobních údajů.

Studiem dalšího bloku elektronického kurzu vstupního vzdělávání následného získá zaměstnanec informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě. Doba studia je stanovena na 2 - 3 měsíce. Do tohoto bloku jsou zařazeny oblasti, které jsou již odborně zaměřeny na agendu důchodového pojištění, nemocenského pojištění, pojistného na sociální zabezpečení, správní řízení a provádění evropského práva sociálního zabezpečení v působnosti ČSSZ. Nově je zde zařazen kurs exekučních srážek z dávek důchodového pojištění. Kursy jsou obohaceny o konkrétní příklady z praxe a cvičné otázky. Tento blok je povinný pro všechny nové zaměstnance a také pro nové zaměstnance na pozici vedoucího odboru sociálního pojištění. Nejsou povinné pro nové zaměstnance na pracovní pozici dozoru práce neschopných pojištěnců.

Vedoucí zaměstnanec má možnost rozhodnout u zaměstnance, který nemá povinnost kurs absolvovat, o individuálním zařazení do kursu s povinností absolvování testu nebo o přiřazení e-kursu pouze k informaci.

Každý elektronický kurs je zakončen testem, ve kterém jsou prověřeny nově nabyté znalosti získané studiem daného testu. Po jeho úspěšném absolvování, které je časově limitováno, jsou následně zaměstnancům zaslány osvědčení o absolvování kursu. Ukázka tohoto osvědčení je Přílohou č. 6.

4.4 Realizace vzdělávání

Česká správa sociálního zabezpečení je zaměstnavatelem pro více než 8 tisíc zaměstnanců a proto také i s ohledem na ekonomickou situaci je převážná část vzdělávacích aktivit realizována formou *e-learningu*. Pomocí této metody tak dochází ke snížení finančních a časových nároků. Určité vzdělávací akce jsou prováděny interními lektory a ve vlastních výukových střediscích.

Při změnách zákonných předpisů jsou zaměstnanci průběžně vzděláváni metodikou ČSSZ. Česká správa sociálního zabezpečení také využívá ke vzdělávání zaměstnanců svůj lektorský sbor, který je složen z odborných zaměstnanců jednotlivých oblastí činností. Tito zaměstnanci jsou zároveň autory odborných textů, které slouží jako základ při tvorbě elektronických kursů.

Vedoucím zaměstnancům a zaměstnancům, kteří jsou v rámci kariérového postupu připravováni na vedoucí pozice, je určeno manažerské vzdělávání. Vedoucí zaměstnanci také mohou absolvovat elektronické kursy, které mají přiřazeny v prostředí EDV. Jedná se o nepovinné kursy. Mezi ně patří např. kurs Hodnocení zaměstnanců, Průvodce vedoucího zaměstnance procesem přijímacího řízení a kurs Windows 7 a Office 2010. Poslední zmiňovaný kurs není v současné době k dispozici.

ČSSZ se snaží udržet a posílit podíl zaměstnanců se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Stabilizace zaměstnanců, kteří provádějí klíčové agendy, se snaží ČSSZ dosáhnout tím, že jim nabízí možnost zvýšení si stupně vzdělání. Jedná se především o zaměstnance, kteří zastupují ČSSZ při soudních jednáních a zaměstnance v manažerských, metodických a koncepčních pozicích. Vzhledem k tomu, že na těchto pozicích jsou vykonávány převážně činnosti ekonomického a právního charakteru, jsou tyto zaměstnanci motivováni ke studiu specializačního kursu pro zaměstnance orgánů správ sociálního

zabezpečení na Právnické fakultě Univerzity Karlovy a Právnické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a bakalářských studijních programů. Tyto programy jsou zaměřeny na získání a prohloubení znalostí v oblasti správního, občanského, obchodního a mezinárodního práva. Na podzim roku 2012 vybraní zaměstnanci úspěšně zakončili již 10. ročník specializačního kursu na Právnické fakultě Univerzity Karlovy.

4.5 Hodnocení vzdělávacích aktivit

Každá vzdělávací aktivita by měla být vyhodnocována. I zde v ČSSZ tomu není jinak. Na závěr každého elektronického kursu jsou zaměstnanci vyzváni k tomu, aby vyplnili hodnotící dotazník k daným kursům. Jedná se o pár krátkých otázek, kterými je zjišťována srozumitelnost, užitečnost, členění, grafické zpracování a celkové hodnocení daného kursu. Taktéž mají možnost zaměstnanci vyplnit hodnotící dotazník vztahující se celkově k systému vzdělávání elektronickou formou.

U kursů, které probíhají prezenční formou, jsou účastníci vzdělávacích akcí povinni vyplnit po jejich absolvování dotazník hodnocení vzdělávací akce účastníkem, který je Přílohou č. 7.

Na základě výsledků zaměstnanci personální odboru spolu s koordinátory vzdělávání přijímají příslušná opatření, která vedou ke zvýšení kvality a efektivity vzdělávacích akcí.

4.6 Shrnutí

Všichni zaměstnanci, kteří jsou součástí této velké organizace, pro výkon své činnosti potřebují být důkladně vzděláváni, aby svou práci odváděli kvalitně. K tomuto má Česká správa sociálního zabezpečení vypracován systém vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Kořeny tohoto systému jsou zakotveny v interním dokumentu – Koncepce lidských zdrojů. Pro zaměstnance je realizováno prezenční školení a také školení v systému elektronického distribuovaného vzdělávání. Formou prezenčních školení jsou nejčastěji vzdělávání odborní zaměstnanci České správy sociálního zabezpečení. Elektronickým vzděláváním jsou zaměstnanci školeni nejčastěji v průběhu svého adaptačního procesu. ČSSZ rovněž využívá ke školení zaměstnanců svůj lektorský sbor, k dispozici slouží i vlastní výuková střediska.

Vzhledem k tomu, že v posledních letech docházelo a dochází ke změnám v zákonech nemocenského a důchodového pojištění, zaměstnanci jsou průběžně školeni k této

problematicke. S ohledem na vysoký počet zaměstnanců bývá toto školení realizováno formou pracovních porad a aktualizací elektronických kursů.

4.7 Analýza dotazníkového šetření

V předchozí části byla představena Česká správa sociálního zabezpečení a její systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. S ohledem na to, že v této organizaci je zaměstnáno více než osm tisíc zaměstnanců, byl dotazníkový průzkum použit pouze na zaměstnance Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava. Dotazníkovým šetřením je zjišťováno, jak tito zaměstnanci vnímají systém vzdělávání, zda jsou se stávajícím systémem vzdělávání spokojeni nebo naopak.

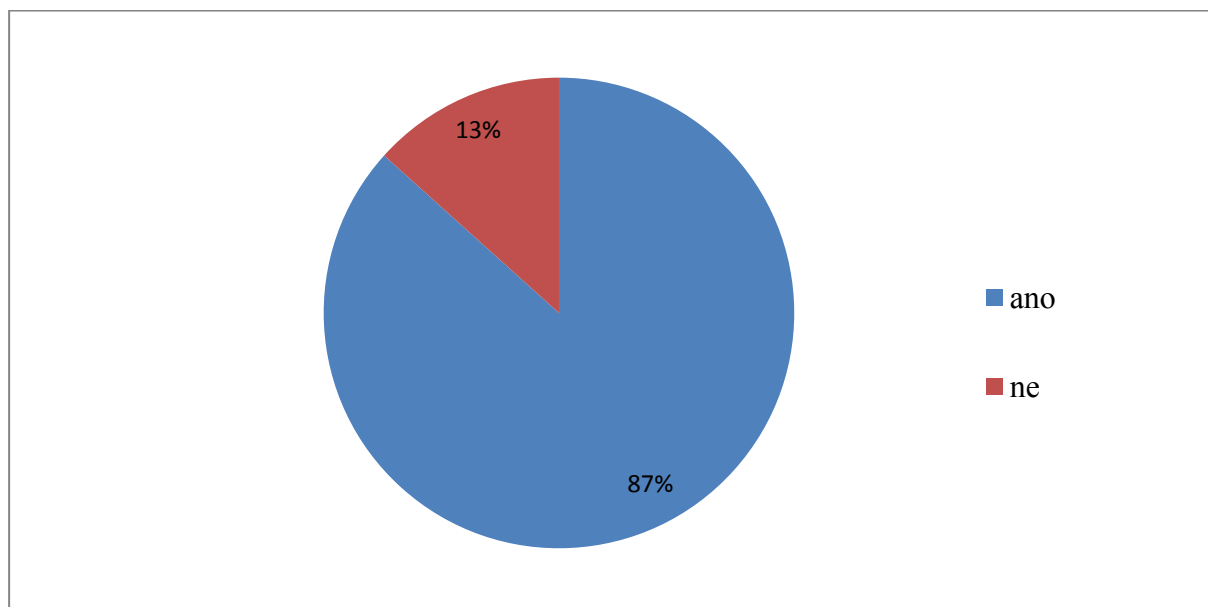
Nástrojem sběru dat byl zvolen písemný dotazník, který je Přílohou č. 8. Jedná se o nejčastější metodu při získávání informací. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek. První otázka je filtrační, pomocí které je zajištěno, aby na konkrétní otázky odpovídali pouze správní respondenti. Následují věcné otázky, které jsou z většiny tvořeny uzavřenými otázkami. Respondenti tak mají možnost vybrat pouze jednu odpověď z nabídnutých variant odpovědí. Ve dvou otázkách mohou respondenti zaznačit i více variant odpovědí. Dotazník také obsahuje polouzavřené otázky a jednu otevřenou, ve které mají zaměstnanci (respondenti) prostor uvést své návrhy či doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na závěr dotazníku jsou umístěny identifikační otázky.

Dotazníkové šetření probíhalo na Okresní správě sociálního zabezpečení v Ostravě ve dnech od 15. do 17. dubna 2013. V současné době je zde zaměstnáno okolo 150 zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 93 zaměstnanců, kterým byl předán písemný dotazník. Z tohoto celkového počtu nebyly vráceny 4 dotazníky a 14 dotazníků nesplňovaly podmínky k vyhodnocení (neúplné vyplnění). Pro vypracování údajů bylo použito celkem 75 dotazníků. Z celkového počtu rozdaných dotazníků je tedy vyhodnocováno 80,64% dotazníků. V následujících grafech jsou zaznamenány četnosti odpovědí jednotlivých variant odpovědí vyjádřené v procentech.

Otázka č. 1 – Absolvoval(a) jste během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava nějaké vzdělávací kursy, semináře, školení?

Na základě této otázky bylo zjišťováno, jestli se zaměstnanci v průběhu svého zaměstnání v dané organizaci zúčastnili nějakých vzdělávacích aktivit. 65 dotázaných zaznamenalo odpověď „ano“ a 10 odpověď „ne“. Na základě této filtrační otázky byli respondenti, kteří označili variantu odpovědi „ne“, vyzváni, aby v dotazníku dále pokračovali až od otázky č. 7. Z důkladnější kontroly dotazníků se jedná o zaměstnance, kteří jsou na Okresní správě sociálního zabezpečení zaměstnání méně než jeden rok a někteří v rozmezí 1-5 let. Tuto skutečnost potvrdili v otázce č. 16. Je zřejmé, že zatím neabsolvovali přiřazený vstupní blok elektronických testů.

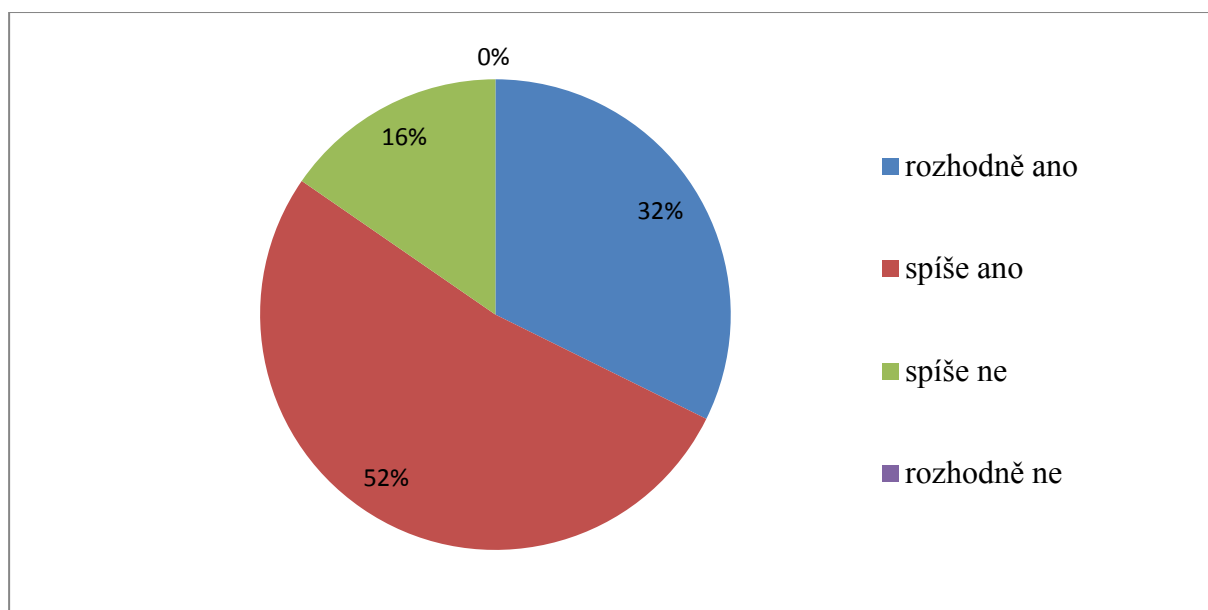
Graf 4.1 Absolvování vzdělávacích aktivit v průběhu zaměstnání na OSSZ Ostrava



Otázka č. 2 – Byly pro Vás tyto absolvované vzdělávací programy přínosné?

Variantu „rozhodně ano“ zaznamenalo 21 dotázaných a variantu „spíše ano“ 34 dotázaných. Pouze pro 10 zaměstnanců nebyly vzdělávací programy přínosné. Nikdo neoznačil možnost „rozhodně ne“. Na tuto otázku neodpovídali zaměstnanci, kteří v první otázce uvedli, že zatím neabsolvovali během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava žádnou vzdělávací aktivitu.

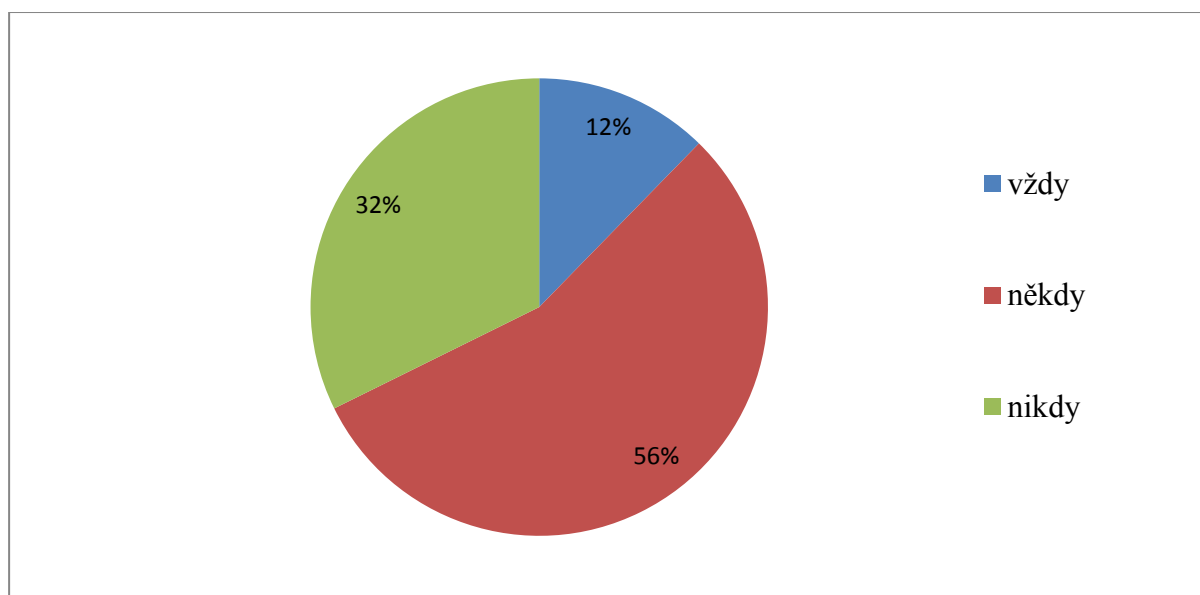
Graf 4.2 Přínos absolvovaných vzdělávacích programů



Otázka č. 3 – Máte možnost hodnotit přínos vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnil(a)?

Z této otázky je zjišťováno, jestli mají zaměstnanci možnost hodnotit přínos vzdělávacích aktivit, kterých se zúčastnili. Jen 8 zaměstnanců uvedlo, že vždy tuto možnost mají a 36 zaměstnanců tuto možnost mají jen někdy. Zbývajících 21 zaměstnanců tvrdí, že tuto možnost nemají nikdy. Tyto výsledky jsou rozporuplné, neboť v závěru každého elektronického kursu mají zaměstnanci možnost vyplnit krátký dotazník, ve kterém je zjišťováno, zda byl daný kurs pro účastníka přínosný. K této otázce se nevyjadřovali zaměstnanci, kteří v první otázce uvedli, že dosud neabsolvovali žádnou vzdělávací aktivitu během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava.

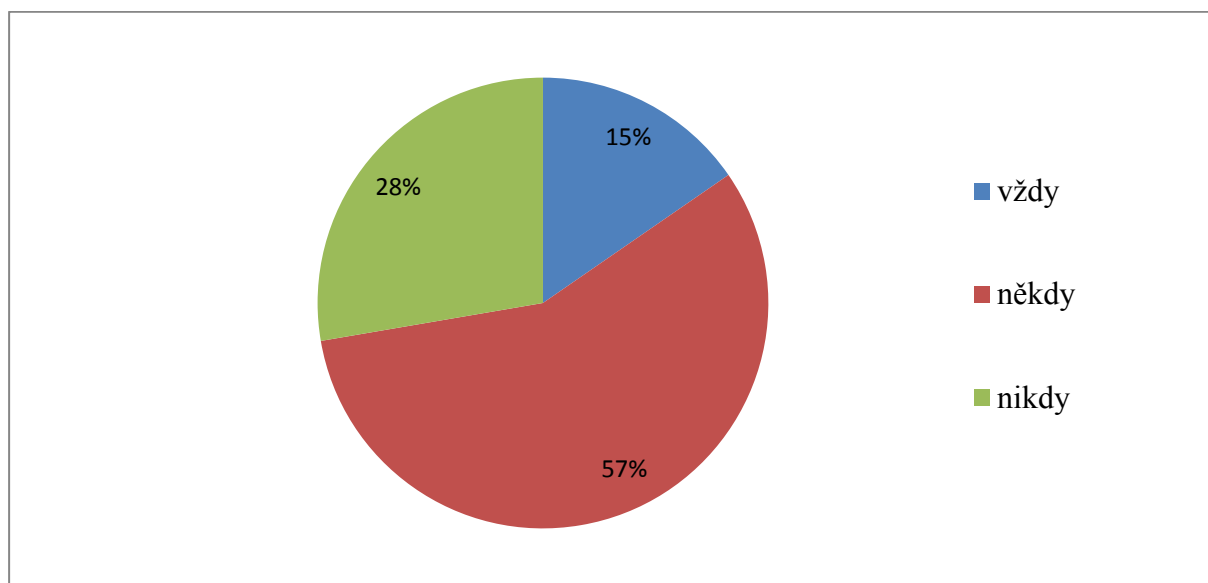
Graf 4.3 Hodnocení přínosu vzdělávání



Otázka č. 4 – Jsou Vaše nabyté znalosti a vědomosti z těchto vzdělávacích programů ověřovány nadřízeným?

Pouze 10 zaměstnanců zaznamenalo variantu odpovědi „vždy“, dalších 37 uvedlo, že jejich nabyté znalosti a vědomosti jsou ověřovány „někdy“ a 18 respondentů uvádí, že jejich nabyté znalosti a vědomosti nejsou ověřovány „nikdy“. Zde neodpovídali zaměstnanci, kteří dosud neabsolvovali žádnou vzdělávací aktivitu během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava.

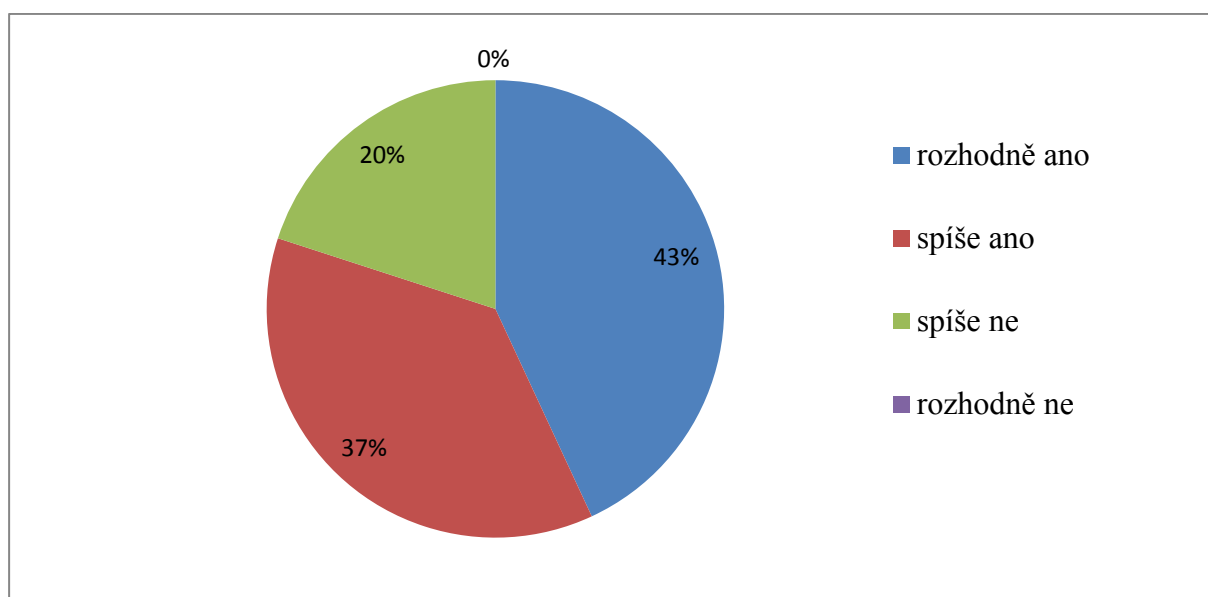
Graf 4.4 Ověřování znalostí a vědomostí ze vzdělávacích programů nadřízeným



Otázka č. 5 – Využíváte znalosti a vědomosti ze vzdělávacích programů k výkonu své práce?

Možnost odpovědi „rozhodně ano“ zvolilo 28 zaměstnanců a možnost odpovědi „spíše ano“ 24 zaměstnanců. 13 respondentů (zaměstnanců) uvádí, že spíše nevyužívají nabyté znalosti a vědomosti ze vzdělávacích programů. Možnost odpovědi „rozhodně ne“ nebyla nikým zvolena. Na tuto otázku rovněž neodpovídali zaměstnanci, kteří dosud neabsolvovali žádnou vzdělávací aktivitu během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava.

Graf 4.5 Využívání znalostí a dovedností k pracovnímu výkonu

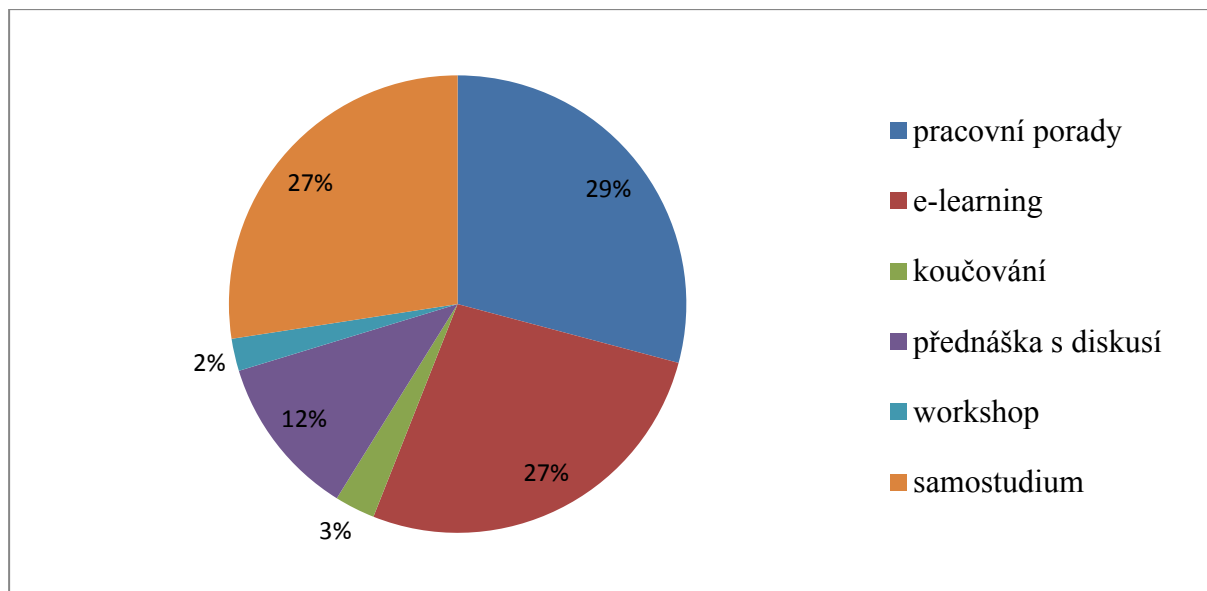


Otázka č. 6 – Jaké metody jsou při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců OSSZ Ostrava používány?

U této otázky mohli respondenti zaznačit i více variant odpovědí. Mezi nejčastěji zaznamenanými odpověďmi byly pracovní porady (51 zaměstnanců), samostudium (48 zaměstnanců) a *e-learning* (47 zaměstnanců). Přednášku s diskusí označilo 20 respondentů (zaměstnanců), 5 zaměstnanců označilo metodu koučování a další 4 zaměstnanci zvolili metodu workshop. Zde opět nehodnotili ti zaměstnanci, kteří se nezúčastnili žádné vzdělávací aktivity během svého zaměstnání na OSSZ Ostrava. Odpovědi potvrzují výše uvedené tvrzení, že Česká správa sociálního zabezpečení tyto metody v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců opravdu používá. Každému zaměstnanci je přiřazen blok elektronických kursů,

během svého adaptačního procesu jsou také koučováni jiným zaměstnancem, účastní se pracovních porad a samostudiem rozšiřují své dosavadní znalosti a vědomosti.

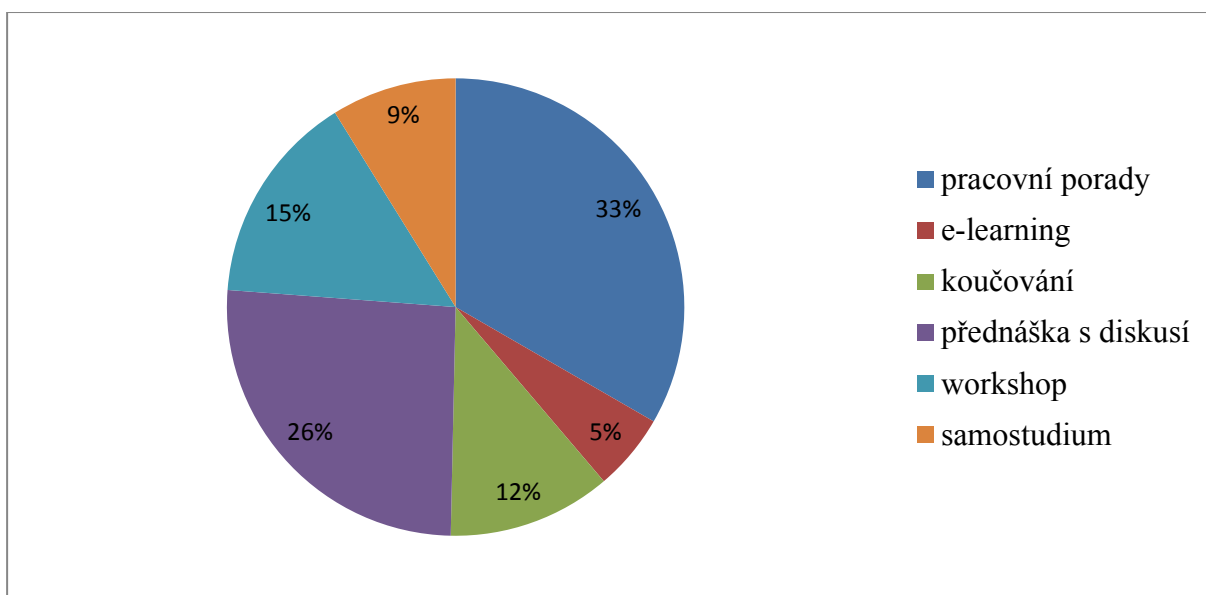
Graf 4.6 Používané metody vzdělávání



Otázka č. 7 – Kterou z uvedených metod vzdělávání upřednostňujete?

Na tuto otázku již odpovídali všichni respondenti, včetně těch, kteří se dosud žádné vzdělávací aktivity neúčastnili. Celkem tedy odpovídalo 75 zaměstnanců a měli možnost zvolit více variant odpovědí. Nejvíce preferovanou metodou vzdělávání jsou pro zaměstnance pracovní porady (49 respondentů) a přednášky s diskusí (38 respondentů). Jsou to metody, během kterých dochází k větší aktivitě vzdělávaných a pomocí těchto metod lze také získat širší pohled na problematiku daného tématu. Workshop zaznačilo 22 zaměstnanců a koučování 17 zaměstnanců. Pouze 8 zaměstnanců upřednostňuje metodu vzdělávání *e-learning* a 13 zaměstnanců preferuje samostudium.

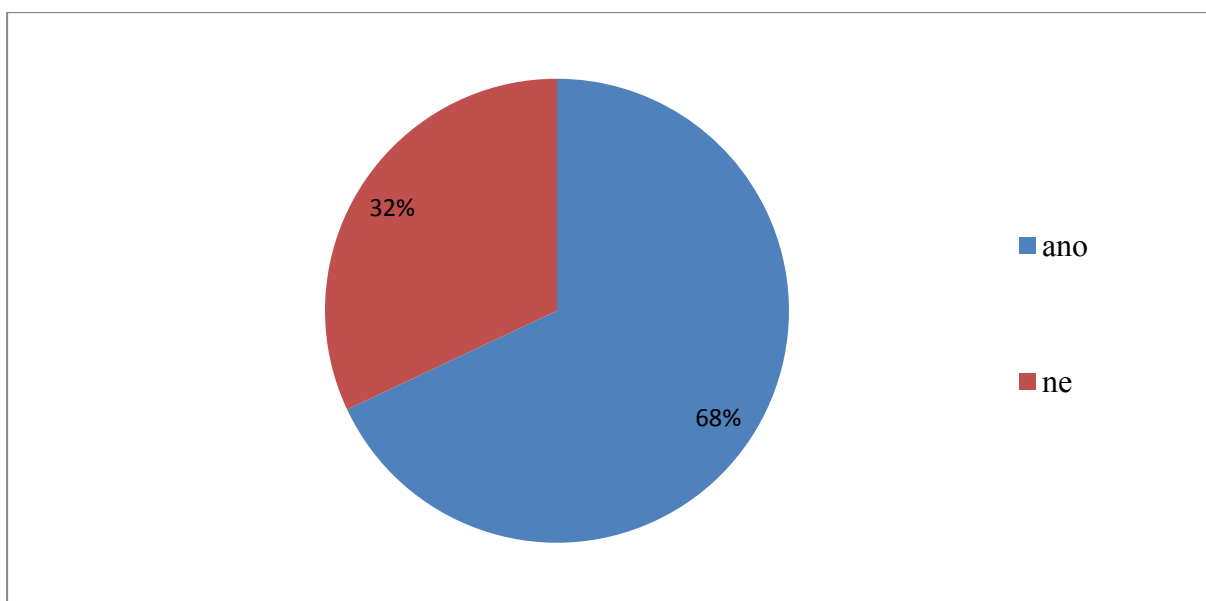
Graf 4.7 Upřednostňované metody vzdělávání



Otázka č. 8 – Máte možnost konzultovat s nadřízeným své potřeby vzdělávání?

Možnost konzultace svých potřeb vzdělávání uvedlo 51 zaměstnanců a 24 jich uvádí, že tuto možnost nemají.

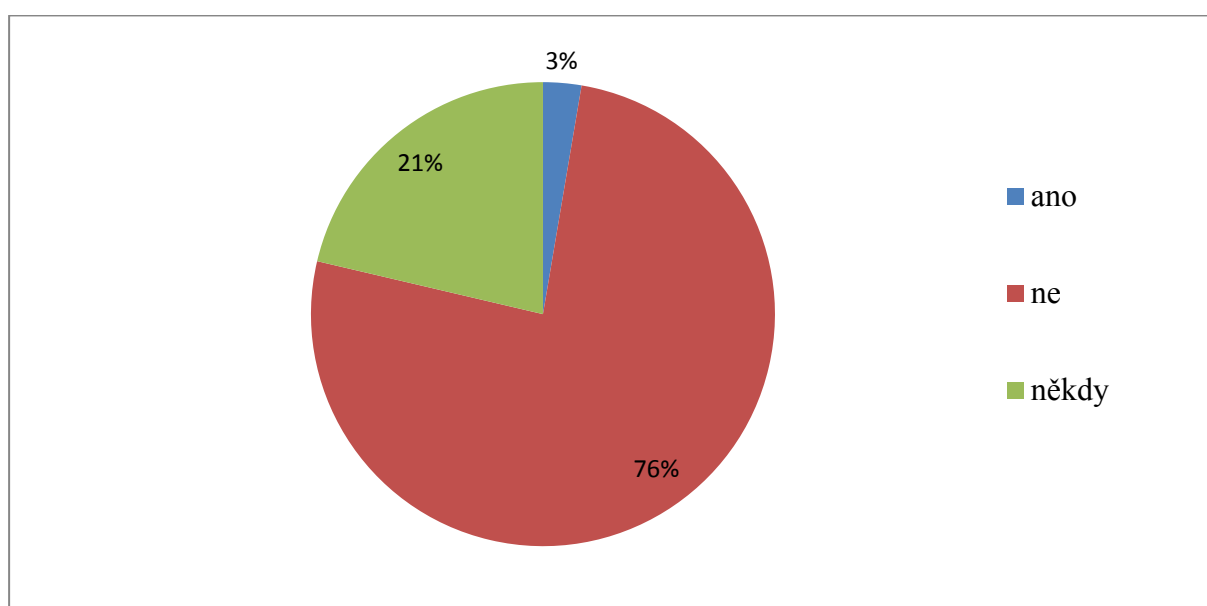
Graf 4.8 Možnost konzultace potřeby vzdělávání s nadřízeným



Otázka č. 9 – Je nutné pro výkon Vaší pracovní činnosti znalost cizího jazyka?

Pouze 2 zaměstnanci uvedli, že pro výkon jejich pracovní činnosti je nutná znalost cizího jazyka. Jedná o zaměstnance, kteří jsou koordinačními pracovníky EU. Požadavek znalosti cizího jazyka tito zaměstnanci mají v popisu pracovní pozice. 57 zaměstnanců uvádí, že pro výkon pracovní činnosti znalost cizího jazyka nepotřebují. Odpovědi potvrzují, že pro značnou většinu zaměstnanců není nutností znát cizí jazyk, neboť tento požadavek nevychází z kvalifikačních požadavků jejich pracovní pozice. 16 zaměstnanců uvádí, že znalost cizího jazyka k výkonu práce někdy potřebují.

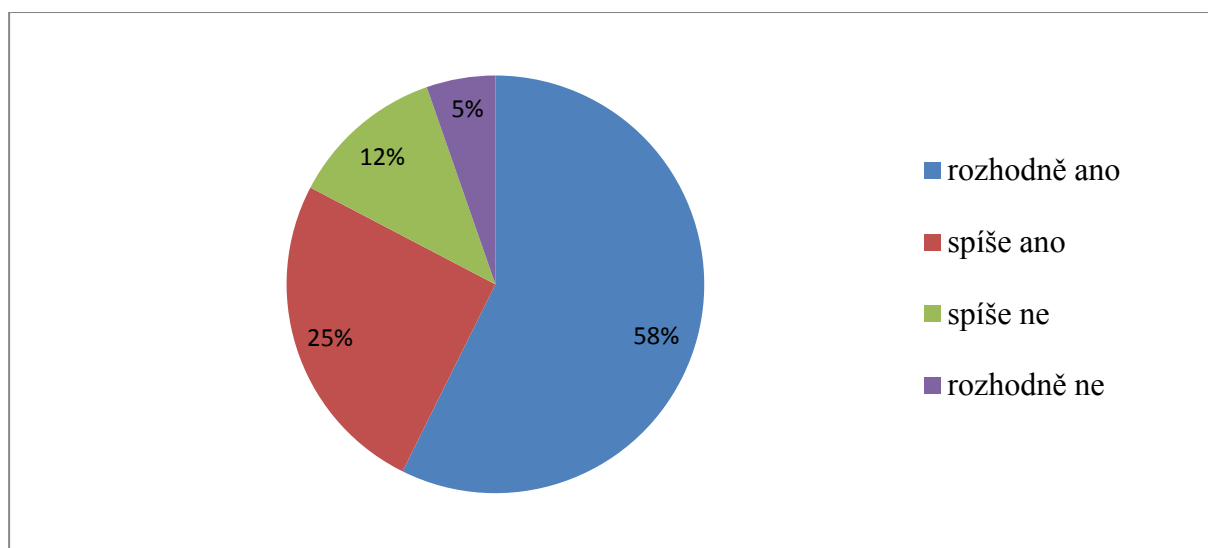
Graf 4.9 Nutnost znalosti cizího jazyka



Otázka č. 10 – Uvítal(a) byste možnost výuky cizího jazyka realizovanou zaměstnavatelem?

Valná většina všech respondentů tuto možnost hodnotila kladně. 43 zaměstnanců zvolilo možnost „rozhodně ano“ a 19 zaměstnanců „spíše ano“. Pouze 9 zaměstnanců se přiklánělo k možnosti odpovědi „spíše ne“ a jen 4 zaměstnanci by možnost výuky cizího jazyka rozhodně neuvítali. Dodatečným osobním dotazováním zaměstnanců, ve kterém bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci ochotni se zároveň i finančně podílet na výuce cizího jazyka, bylo zjištěno, že převážná část zaměstnanců ochotna není.

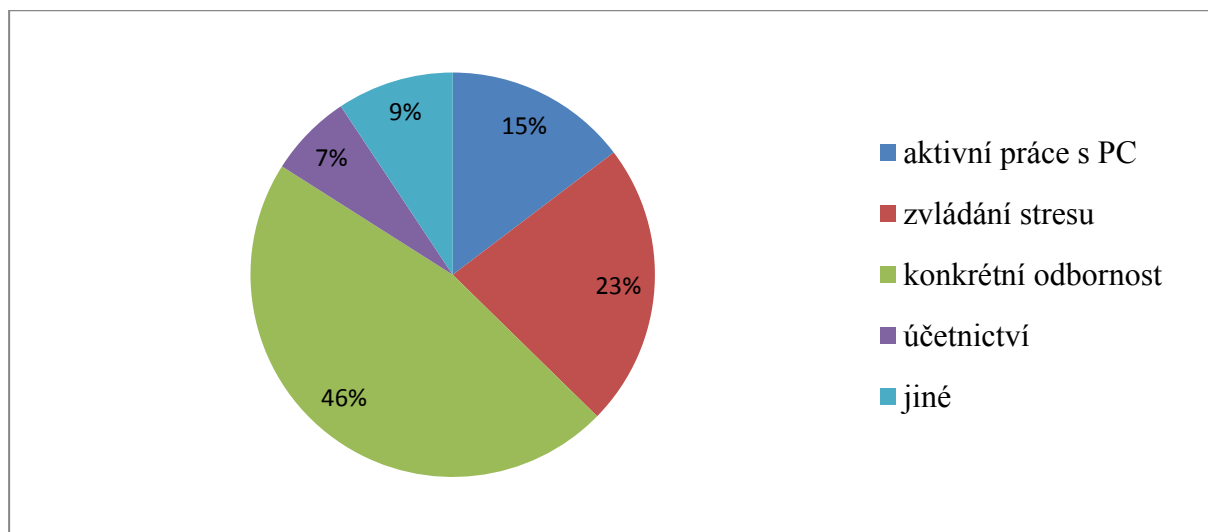
Graf 4.10 Uvítání možnosti výuky cizího jazyka



Otázka č. 11 – V jaké oblasti máte zájem se vzdělávat?

Zde mohli zaměstnanci zvolit jednu z nabízených variant odpovědí. Nejvíce zaměstnanců (35 odpovědí) má zájem se hlouběji vzdělávat konkrétně v odborné problematice (nemocenské pojištění, důchodové pojištění, správní a exekuční řád), který nejvíce potřebují k výkonu své pracovní činnosti. Zvládání stresu zaznamenalo 17 zaměstnanců. Vzdělávání v oblasti aktivní práce s výpočetní technikou požaduje 11 zaměstnanců, v oblasti účetnictví 5 zaměstnanců. V této otázce měli možnost zaměstnanci uvést i jinou oblast vzdělávání, která v nabídce odpovědí nebyla – 6 zaměstnanců uvedlo, že mají zájem se vzdělávat v cizím jazyce a jeden zaměstnanec v pracovněprávních vztazích.

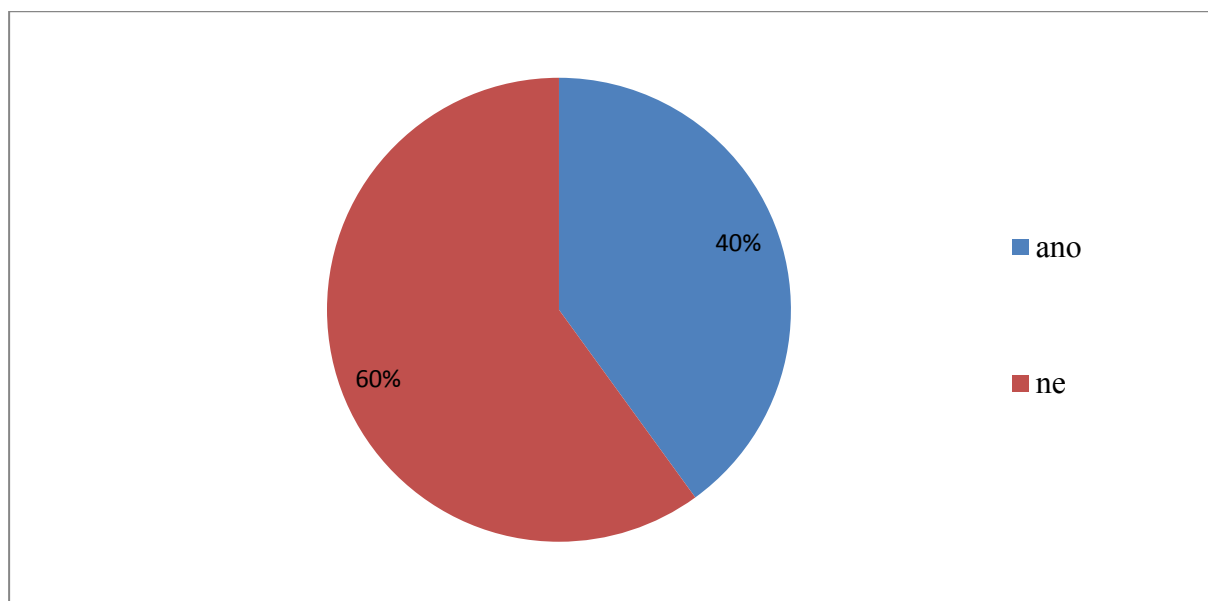
Graf 4.11 Oblast zájmu vzdělávání zaměstnanců



Otázka č. 12 – Jste svým nadřízeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

Na tuto otázku odpovědělo 30 zaměstnanců kladně a 45 zaměstnanců záporně. Podrobnějším zkoumáním vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že ti zaměstnanci, kteří v otázce č. 8 (Možnost konzultace s nadřízeným potřeby vzdělávání) uvedli, že možnost konzultace potřeb vzdělávání mají, jsou ve většině případů také motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

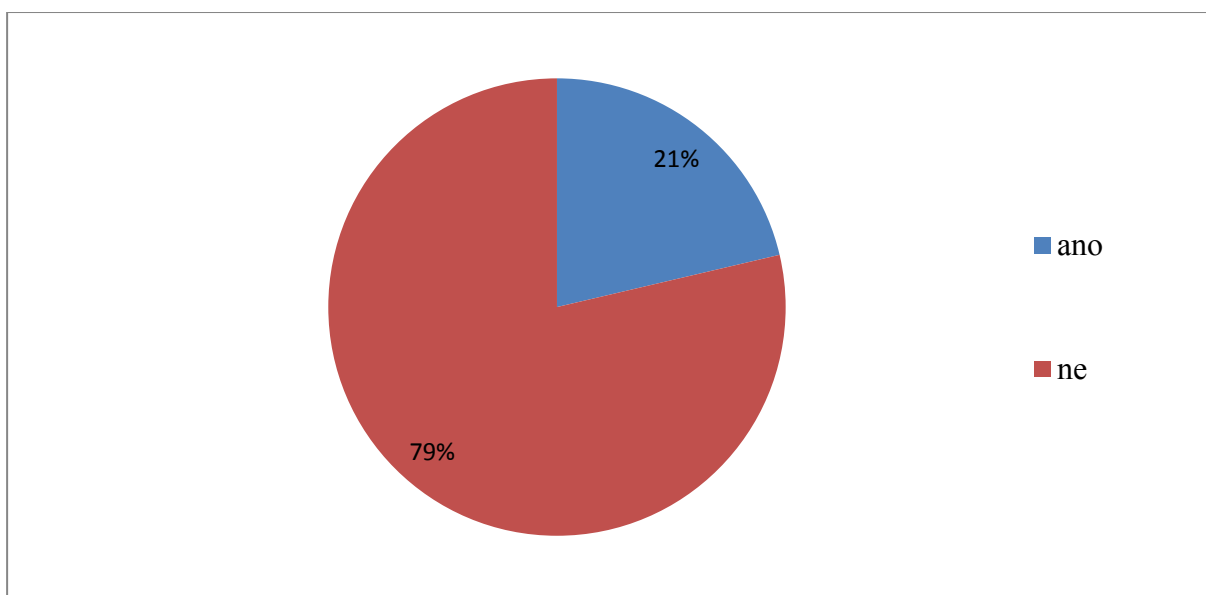
Graf 4.12 Motivace zaměstnanců k vzdělávání a rozvoji nadřízeným



Otázka č. 13 – Zúčastnil(a) jste se v posledních třech letech nějaké vzdělávací akce ve svém volném čase mimo nabídku zaměstnavatele?

K této otázce 59 zaměstnanců uvedlo, že se žádné vzdělávací aktivity ve svém volném čase nezúčastnilo. 16 zaměstnanců uvedlo, že ve volném čase se vzdělávají či vzdělávali. 9 z nich uvedlo, že kombinovaně studují nebo studovali vysokou školu, 4 zaměstnanci navštěvují či navštěvovali jazykové kurzy. Vzdělávání v oblasti účetnictví uvedl 1 zaměstnanec, 1 zaměstnanec se zúčastnil kursu znakové řeči a 1 zaměstnanec školení práce s dětmi. Velkým překvapením je zjištění, že ve svém volném čase se vzdělává 11 zaměstnanců, kteří nejsou svým nadřízeným motivováni ke vzdělávání. Pouze 5 zaměstnanců, které nadřízený motivuje k dalšímu vzdělávání, se účastní nějaké vzdělávací aktivity ve svém volném čase.

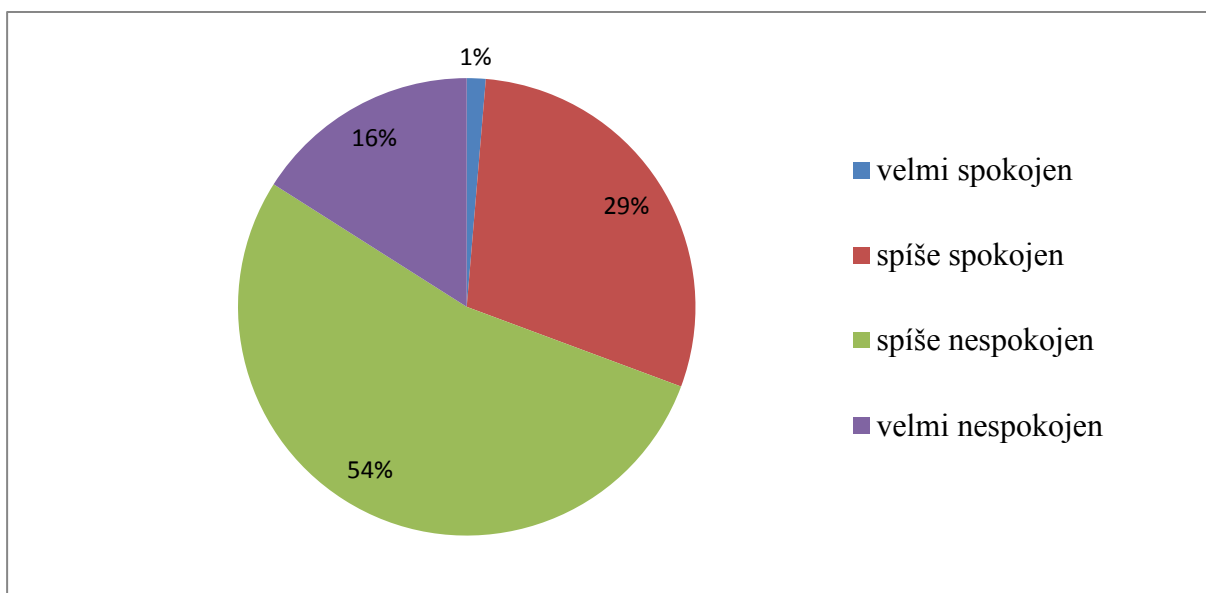
Graf 4.13 Vzdělávání zaměstnanců ve volném čase



Otázka č. 14 – Jak jste spokojen(a) se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na OSSZ Ostrava?

K této otázce uvedl pouze 1 zaměstnanec, že se systémem vzdělávání zaměstnanců je velmi spokojen, 22 zaměstnanců zvolilo možnost odpovědi „spíše spokojen“. Alarmujícím počtem 40-ti odpovědí bylo, že se systémem vzdělávání jsou zaměstnanci „spíše nespokojeni“ a 12 zaměstnanců je velmi nespokojeno se zavedeným systémem vzdělávání.

Graf 4.14 Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje



Otázka č. 15 – Máte nějaké návrhy nebo doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na OSSZ Ostrava?

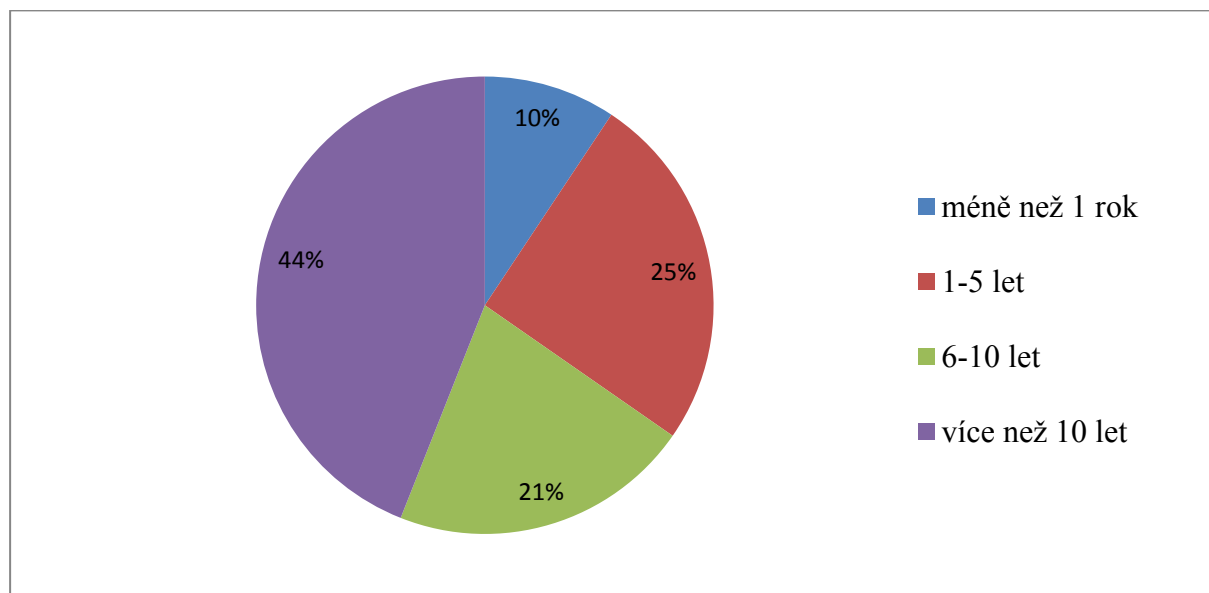
K této otevřené otázce se vyjádřilo 19 zaměstnanců. Ve svých odpovědích navrhují, aby byla zavedena pravidelnost ve vzdělávacích aktivitách. Dále je pro ně velice důležité, aby byli zaměstnanci častěji školeni. Zároveň by také přivítali více odborných přednášek s diskusí a ukázkami z praxe. Byly zde i návrhy na metodu vzdělávání formou rotace práce. Díky této metodě by zaměstnanci lépe pochopili, jak jejich pracovní činnosti ovlivňují činnosti ostatních zaměstnanců z jiných oddělení.

Zdůraznili zde také, aby při nasazení nových programů byli důsledněji proškoleni a toto školení bylo hlavně pro všechny zaměstnance.

Otázka č. 16 – Jak dlouho pracujete na OSSZ Ostrava?

Nejpočetnější skupinou, která dotazník vyplňovala, byli zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni více než 10 let – celkem 33 respondentů (zaměstnanců). 7 dotazníků vyplnili zaměstnanci s délkou zaměstnání na OSSZ Ostrava menším než 1 rok. 19 dotazníků vyplnili ti, kteří zde pracují v rozmezí od 1-5 let a 16 zaměstnanců v rozmezí délky zaměstnání na OSSZ Ostrava 6-10 let.

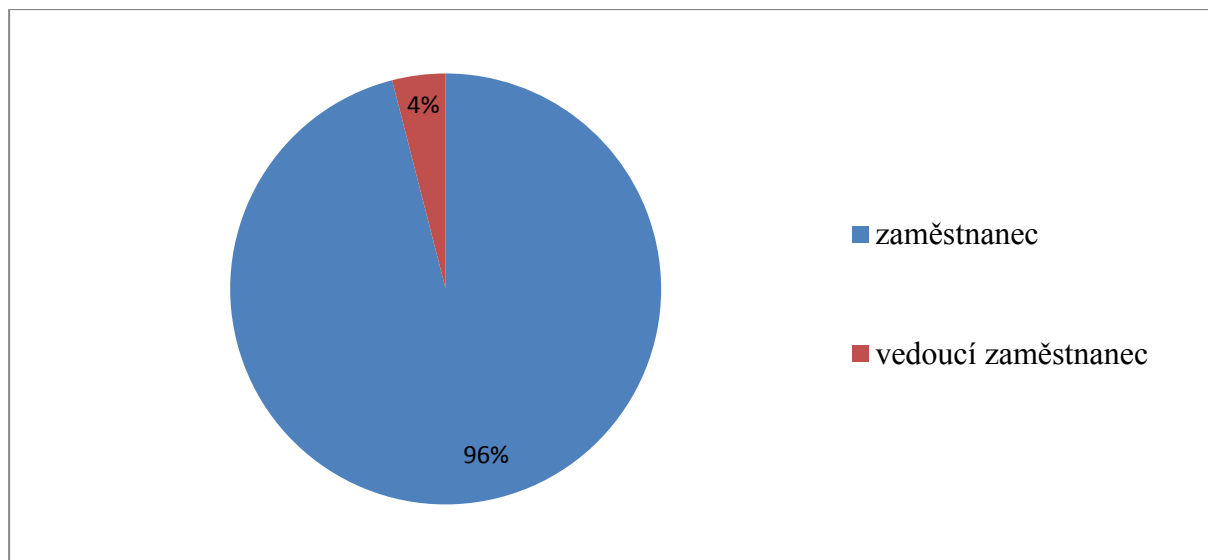
Graf 4.15 Respondenti dle délky zaměstnání



Otázka č. 17 – Jaká je Vaše pracovní pozice?

Dotazník byl vyplněn 72 zaměstnanci a 3 vedoucími zaměstnanci.

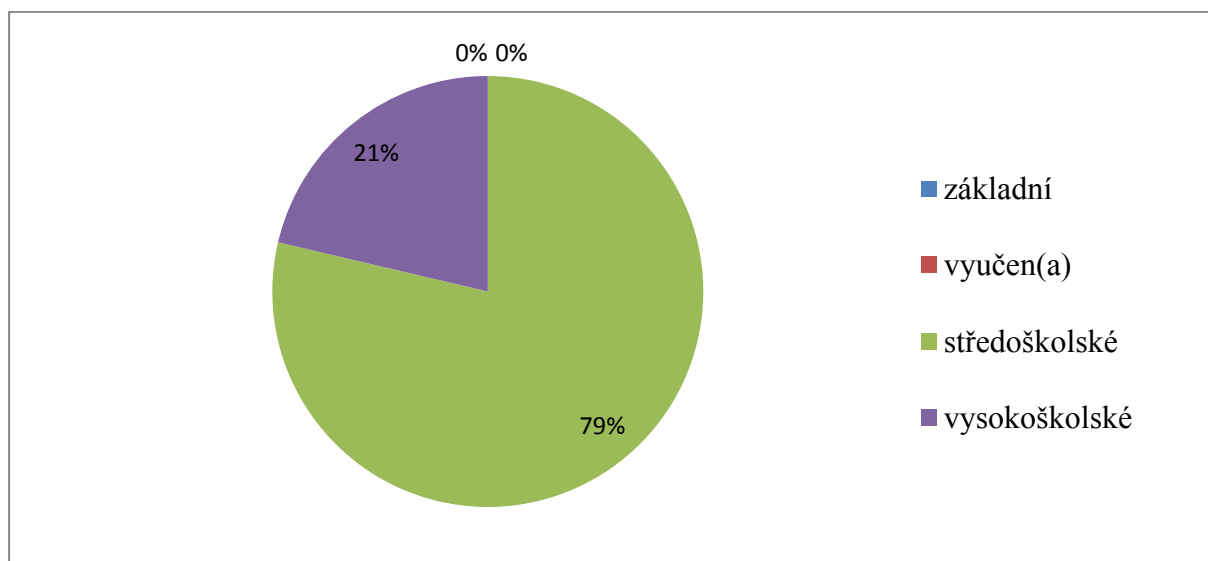
Graf 4.16 Pracovní pozice respondentů



Otázka č. 18 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak lze z grafu vyčíst, nejpočetnější skupinou všech respondentů jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním (59 odpovědí) a 16 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Varianta odpovědi základní vzdělání a vyučen(a) nebyla nikým zaznamenána. Potvrzuje to tedy, že u většiny pracovních pozic je požadováno středoškolské vzdělání, tak jak bylo uvedeno v předchozí kapitole.

Graf 4.17 Vzdělání respondentů - zaměstnanců



4.8 Shrnutí dotazníkového šetření

Většina všech oslovených zaměstnanců se již v průběhu svého zaměstnání na Okresní správě sociálního zabezpečení zúčastnila vzdělávací aktivity. Jedná se především o zaměstnance, kteří jsou zde zaměstnáni již více než 1 rok. Ostatní, kteří dosud neabsolvovali žádnou vzdělávací aktivitu, jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání na OSSZ Ostrava do jednoho roku. Tito zaměstnanci ale byli povinně ze zákona proškoleni na bezpečnost práce a požární ochranu. Pouze se zatím během svého adaptačního procesu nezúčastnili vzdělávání v prostředí elektronických kursů, které jim byly přiděleny. Přínos vzdělávacích programů byl hodnocen kladně. Nejčastěji používanými metodami vzdělávání zaměstnanců na OSSZ jsou pracovní porady, *e-learning* a samostudium. Mezi metody, které zaměstnanci nejvíce upřednostňují při vzdělávání, patří pracovní porady, přednášky s diskusí a workshopy.

V otázkách, zda jsou zaměstnanci motivováni svým nadřízeným k dalšímu vzdělávání a zda zaměstnanci mají možnost konzultovat své potřeby vzdělávání s nadřízeným, se odpovědi respondentů rozdělují na dvě poloviny. Jedna část zaměstnanců je motivována svým nadřízeným ke vzdělávání a má možnost konzultace potřeb vzdělávání, druhá část nikoliv. Dále velká část zaměstnanců uvádí, že získané znalosti a vědomosti ze vzdělávacích programů jsou nadřízeným ověřovány pouze někdy nebo nejsou ověřovány vůbec. Na základě těchto výsledků je v následující kapitole navrženo doporučení na zlepšení.

Zaměstnanci mají stále zájem rozšiřovat své znalosti a vědomosti v oblasti nemocenského pojištění, důchodového pojištění, v oblasti správního a exekučního řádu. Jsou to právě stěžejní oblasti, které k výkonu své práce potřebují. Velký zájem zaměstnanci také projeví o školení zvládání stresu a o školení aktivní práce s výpočetní technikou. Obrovský zájem mají zaměstnanci o výuku cizího jazyka. Tyto získané informace byly podkladem pro návrh doporučení na zlepšení procesu vzdělávání zaměstnanců této organizace.

Příznivým zjištěním je, že se někteří zaměstnanci ve svém volném čase vzdělávají. Většinou kombinovaně studují vysokou školu nebo navštěvují jazykové kursy.

Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje nebyla hodnocena příliš kladně. Spíše naopak. V návrzích na zlepšení systému vzdělávání bylo jednoznačně uváděno, aby zaměstnanci byli pravidelně a častěji proškolení formou pracovních porad a přednášek s diskusí. V následující kapitole je proto uveden další návrh na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci i vedoucí zaměstnanci Okresní správy sociálního zabezpečení v Ostravě. Značná část těchto zaměstnanců je zde zaměstnána již řadu let. Převážný podíl všech zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V předchozí kapitole byl analyzován proces vzdělávání zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení a prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků, osobního pozorování a rozhovoru s vedoucí oddělení personální správy a mezd budou nyní představeny možné návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců této organizace.

Česká správa sociálního zabezpečení dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Nastavený proces vzdělávání zaměstnanců není nutné měnit od základů. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se sice v posledních letech stále zdokonaluje, ale i tak zatím existují skryté nedostatky, které by bylo možné změnit.

Výuka cizího jazyka a rozšíření nabídky kursů

Pro všechny pracovní pozice v ČSSZ jsou vypracovány popisy pracovních pozic a kvalifikační předpoklady na tyto pozice. Zaměstnanci, kteří vykonávají svou činnost v oblasti EU a zaměstnanci top managementu, musí disponovat určitou jazykovou úrovní, kterou již mají zakotvenou v kvalifikačních předpokladech pracovní pozice. U ostatních zaměstnanců není vyžadována znalost cizího jazyka k výkonu pracovní činnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla tato skutečnost potvrzena, ale zároveň z výsledků vyplynulo, že někteří zaměstnanci cizí jazyk k výkonu své práce někdy využívají. Je možné, že počet těchto zaměstnanců se časem zvýší, protože cizinců, kteří na úřadě vyřizují své záležitosti, rovněž přibývá. Bylo by proto vhodné, aby výuka cizího jazyka byla zařazena do vzdělávacích kursů pro všechny zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že Česká správa sociálního zabezpečení nemůže motivovat své zaměstnance ve vzdělávání a rozvoji po finanční stránce (s ohledem na ekonomickou situaci), mohla by se je pokusit motivovat širší nabídkou prezenčních kursů, např. školení zvládání stresu, školení Windows 7 a Office 2010. Rozšířením nabídky vzdělávacích kursů by zajisté přineslo větší spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem vzdělávání zaměstnanců. Česká správa sociálního zabezpečení by tímto krokem vyjádřila, že si svých zaměstnanců váží a záleží jí na nich. Zároveň by tak podpořila jejich loajálnost. Vzhledem k tomu, že ČSSZ má k dispozici svůj vlastní lektorský sbor, nemusí proto vynakládat dodatečné finanční prostředky na zajištění externích lektorů.

Pravidelnost školení formou pracovních porad a přednášek s diskusí

Pro Českou správu sociálního zabezpečení je velmi důležité, aby její zaměstnanci byli schopni aplikovat právní úpravu sociálního zabezpečení a byli schopni poskytnout klientům úplné a pravdivé informace. I když zaměstnanci prochází procesem vzdělávání, který je založen na principu celoživotního vzdělávání, z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci postrádají pravidelnost školení. Z tohoto důvodu pramení vysoká nespokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje. Nejvíce preferovanými metodami vzdělávání jsou pro ně pracovní porady a přednášky s diskusí. Návrhem na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této organizace tedy je, aby byla zavedena pravidelnost aktivních přednášek. Školení všech zaměstnanců formou pracovních porad a přednášek s diskusí, které jsou obohacené názornými ukázkami z praxe, tak zajistí, že zaměstnanci lépe pochopí danou problematiku a mohou ihned reagovat. Možné nesrovnalosti, ke kterým dochází během samostudia zaměstnanců, by tak byly eliminovány.

Obohacení adaptačního procesu

Noví zaměstnanci by během svého adaptačního procesu neměli být odkázáni pouze ke studiu přiřazeného bloku elektronických kursů a mít k dispozici kouče, který zodpovídá za jejich zaškolení pracovními postupy, ale měli by se rovněž účastnit i několikadenního intenzivního školení. Kontakt s lektorem a podrobnějším vysvětlením dané problematiky s názornými ukázkami je daleko vhodnější variantou metody vzdělávání během adaptačního procesu. Metodu *e-learning* používat jen jako doplňkovou formu vzdělávacích aktivit během adaptačního procesu. Cílem adaptačního procesu je, aby zaměstnanec v co nejkratší době dosahoval požadovaného výkonu. Ke zkrácení adaptačního procesu by tento návrh na zlepšení systému vzdělávání jistě přispěl.

Úprava hodnotícího dotazníku

Zaměstnanci, kteří se účastní kursů realizovaných prezenční formou, jsou povinni vyplnit hodnotící dotazník. Vzhledem k tomu, že slouží jako zpětná vazba a jeho pomocí je zlepšována příprava a realizace dalších vzdělávacích akcí, měl by být rozšířen také o otázky, které se týkají samotného lektora. Stávající hodnotící dotazník byl proto přepracován a návrh nového hodnotícího dotazníku je uveden v Příloze č. 9.

Důslednější provádění hodnotících pohovorů

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a na základě vlastní zkušenosti, část zaměstnanců nemá možnost konzultace potřeb vzdělávání se svým nadřízeným a není nadřízeným motivována k dalšímu vzdělávání. Proto by každý zaměstnanec měl být během hodnotícího pohovoru, který je v současné době prováděn v tříletém cyklu, seznámen s plánem individuálního osobního rozvoje. Potřeby vzdělávání musí vycházet z analýzy silných a slabých stránek zaměstnance, které jsou společně konzultovány s nadřízeným během hodnotícího pohovoru. Hodnotící pohovory jsou považovány za nejúčinnější nástroj kontroly a motivace zaměstnanců.

6 ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce poskytla ucelený pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Byly zde vysvětleny základní pojmy – lidské zdroje a lidský kapitál. Dále byly popsány jednotlivé fáze cyklu vzdělávání, představeny používané metody vzdělávání, popsány vazby vzdělávání na ostatní personální činnosti, vysvětleny přínosy a náklady vzdělávání zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení.

Praktická část byla v úvodu věnována charakteristice České správy sociálního zabezpečení a dále je zde představena Okresní správa sociálního zabezpečení Ostrava. Údaje získané analýzou interních dokumentů a osobním pozorováním v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců této organizace byly popsány ve čtvrté kapitole. Aby bylo možno prezentovat možné návrhy či doporučení na zlepšení tohoto systému vzdělávání, byl vypracován dotazník, který byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem vzdělávání a jeho efektivitu. Dotazníkem byli osloveni zaměstnanci OSSZ Ostrava. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány grafickou podobou s procentuálním vyjádřením.

Na základě těchto výsledků byly v páté kapitole představeny doporučení a návrhy na zlepšení stávajícího systému vzdělávání. Zaměstnanci na všech pracovních pozicích by měli mít možnost výuky cizího jazyka a měla by být také rozšířena nabídka vzdělávacích kursů. V období adaptačního procesu by novým zaměstnancům mělo být umožněno účastnit se několikadenního školení, čímž by se zkrátila doba adaptačního procesu. Tím, že zaměstnanci postrádají pravidelné školení, bylo dalším doporučením zavést pravidelnost aktivních vzdělávacích programů. Dále byl také upraven hodnotící dotazník vzdělávací akce a doporučeno, aby nedílnou součástí hodnotících pohovorů zaměstnanců bylo seznámení s plánem individuálního osobního rozvoje.

Velice příjemným zjištěním bylo, že zaměstnanci sami cítí potřebu se dále vzdělávat. Stále jsou pro ně nejdůležitější oblastí vzdělávání zákony nemocenského a důchodového pojištění a zákona pojistného na sociální zabezpečení. Někteří z nich se také vzdělávají ve svém volném čase, studují cizí jazyky nebo kombinovaně studují vysokou školu.

Je třeba podotknout, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v České správě sociálního zabezpečení je s ohledem na ekonomickou situaci a vysoký počet zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Nemůže být srovnáván se systémy vzdělávání zaměstnanců soukromých organizací.

Tím, že proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců České správy sociálního zabezpečení byl analyzován a na základě výsledků dotazníkového šetření a osobního pozorování byly navrženy možné doporučení na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců této organizace, byl cíl bakalářské práce splněn.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
- 3) BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- 4) D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta, PELECH, Petr, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, TRYLČ, Ladislav, VALENTA, Jiří. *Abeceďa personalisty*. Praha: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 6) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 7) JACKSON, E. Susan, SCHULER, S. Randall, WERNER, Steve. *Managing human resources*. South-Western: Cengage Learning, 2012. ISBN 13:978-1-111-58022-3.
- 8) KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 9) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
- 10) ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.Vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- 11) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 12) VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- 13) VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Interní materiály

14) Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ

15) Výroční zpráva ČSSZ za rok 2011

Internetové zdroje

16) ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. ČSSZ: *Profil organizace* [online]
ČSSZ [1.4.2013]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/o-cssz/profil-organizace/>

Seznam zkratk

OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

EDV – Elektronické distribuované vzdělávání

PIOR - Plán individuálního osobního rozvoje

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PRAVIDLA – Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

EU – Evropská unie

IVS – Institut pro veřejnou správu

ESF – Evropský sociální fond

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013

.....*Holová Martina*.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura ústředí České správy sociálního zabezpečení

Příloha č. 2 – Organizační struktura Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava

Příloha č. 3 – Plán individuálního osobního rozvoje

Příloha č. 4 – Přihláška na vzdělávací akci

Příloha č. 5 – Osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání následného

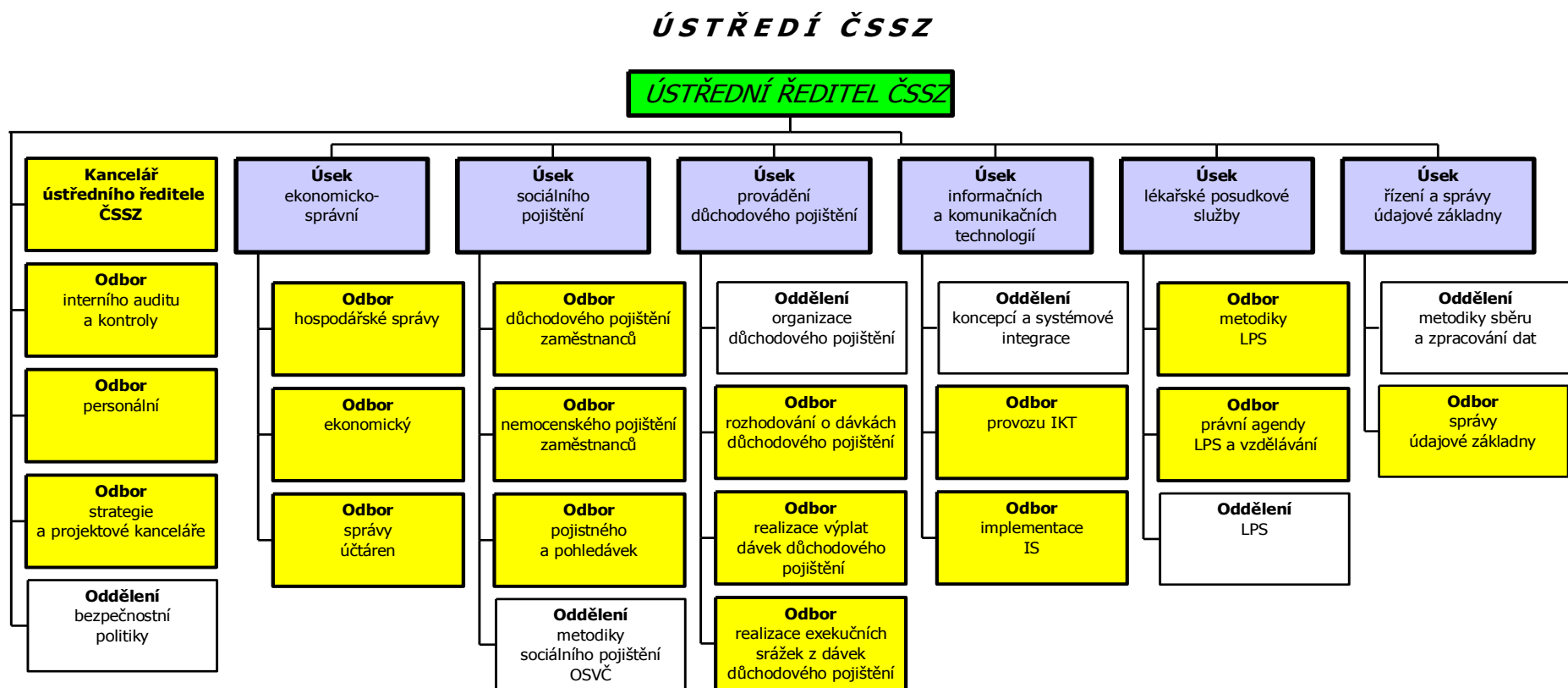
Příloha č. 6 – Osvědčení o absolvování vstupního kursu úvodního

Příloha č. 7 – Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

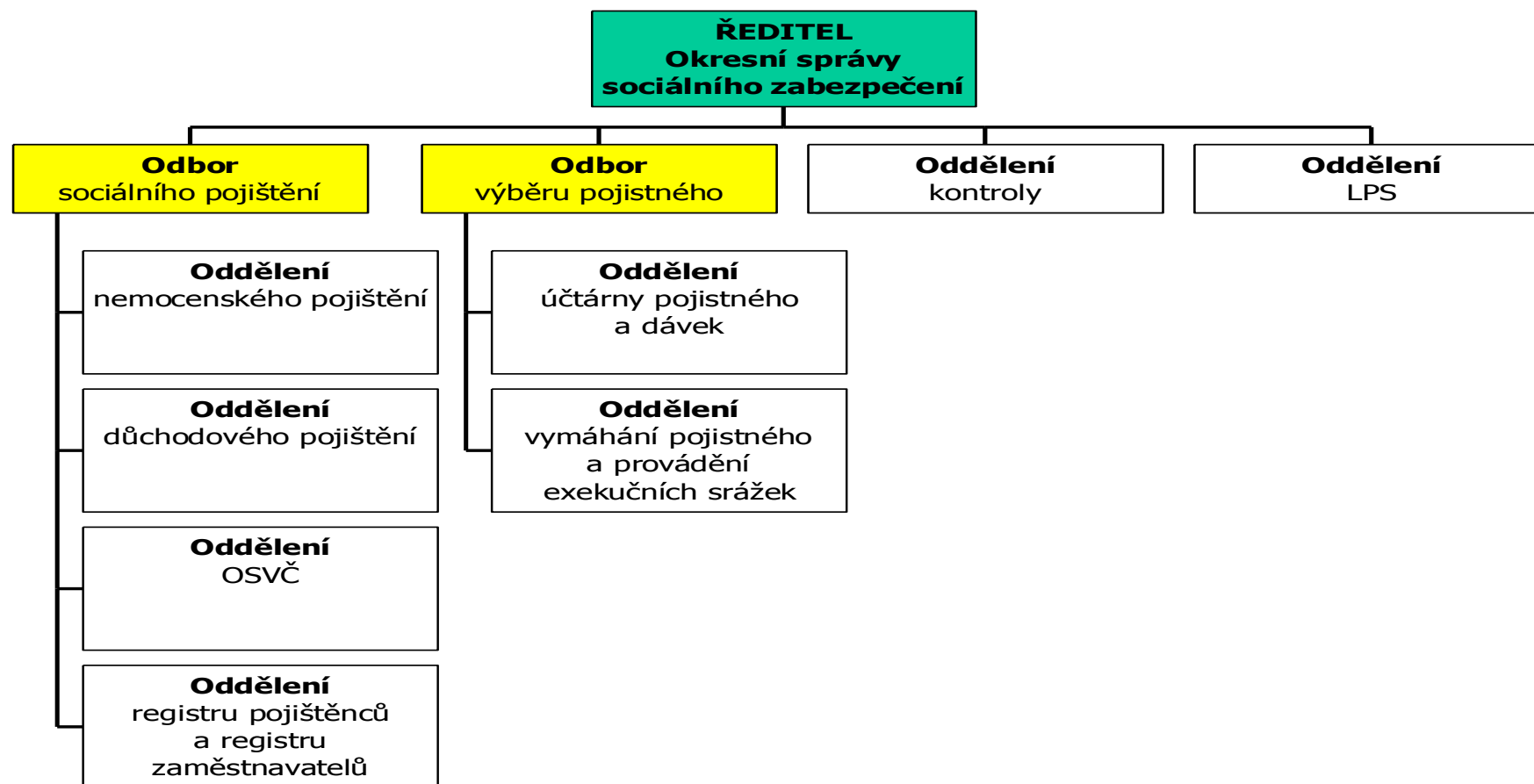
Příloha č. 8 - Dotazník

Příloha č. 9 - Návrh hodnotícího dotazníku

Příloha č. 1 Organizační schéma ústředí ČSSZ



Organizační schéma OSSZ Ostrava





ČR-Česká správa sociálního zabezpečení
pracoviště:

PLÁN INDIVIDUÁLNÍHO OSOBNÍHO ROZVOJE

OSOBNÍ ÚDAJE						
Jméno a příjmení:					Titul	.
Datum narození:						
Vzdělání			Obor			
Datum nástupu			Osobní číslo			
Pracoviště			Pracovní zařazení			

ZNALOSTI A DOVEDNOSTI, PLÁN ROZVOJE						
Znalost jazyků stávající i požadovaná						
Jazyk	Dosažená úroveň	Vykonaný druh zkoušky	Datum zkoušky	Potřebná úroveň	Požadovaný druh zkoušky	Předpokládaná doba realizace

Počítačová gramotnost stávající i požadovaná				
Typ programu, systému	Dosažená úroveň	Certifikát vydán firmou/datum	Potřebná úroveň	Předpokládaná doba realizace

Další dosažené znalosti a dovednosti	
Absolvovaná odborná školení a kurzy	Certifikát vydán firmou/datum
Osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti	

Další požadované znalosti a dovednosti	
Požadovaná odborná školení a kurzy	Předpokládaná doba realizace

Souhlasím:

_____ datum a podpis zaměstnance

1) osobní spis
2) účetní /DP
3) účetní ČSSZ odd. 020

Vyhotoveno dne:



Úřad vlády České republiky
Institut státní správy

Přihláška na vzdělávací akci

<i>název vzdělávací akce:</i>	
<i>datum konání:</i>	
účastník	
<i>příjmení:</i>	
<i>jméno:</i>	
<i>titul před jménem:</i>	
<i>titul za jménem:</i>	
<i>datum narození:</i>	
<i>místo narození:</i>	
<i>pracovní zařazení (funkce):</i>	
<i>telefon:</i>	
<i>e-mail:</i>	
<i>správní úřad:</i>	
<i>organizační útvar (přesný název):</i>	
<i>adresa (ulice a č.):</i>	
<i>adresa (PSČ a město):</i>	
<i>podpis:*</i>	
zaměstnanec odpovědný za vzdělávání v příslušném správním úřadu	
<i>jméno a příjmení:</i>	
<i>telefon:</i>	
<i>fax:</i>	
<i>e-mail:</i>	
<i>datum a podpis:</i>	

* účastník svým podpisem uděluje souhlas k využití osobních údajů pro vnitřní potřebu Institutu státní správy



ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

evidenční číslo: 196 - 8



OSVĚDČENÍ

Martina Holešová

datum narození: 21.6.1979

úspěšně absolvovala

kurzy vstupního vzdělávání úvodního

**Vstupní kurz, Systém společenské péče, První
pomoc, Bezpečnost práce a požární ochrana**

v rozsahu 34 vyučovacích hodin

V Ostravě dne 24.11.2008


JUDr. Milan Keka
ředitel KSSZ
pro Moravskoslezský kraj

Kurz byl realizován elektronickou formou.

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

Název vzdělávací akce:

Termín a místo konání:

Jméno, příjmení, titul:

Prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi a komentáře nám poskytnou zpětnou vazbu a pomohou nám zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí.

*U každé otázky označte prosím jedno číslo ve škále od 1 - nejlepší do 5 - nejhorší.
Budeme rádi, jestliže připojíte poznámku, kterou blíže objasníte svoje hodnocení.*

1. Jak celkově hodnotíte vzdělávací akci?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka:

2. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vás?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka:

3. Jak hodnotíte použité studijní materiály?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka:

4. Jak hodnotíte technicko-organizační zabezpečení?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka:

5. Jak hodnotíte výkon lektorů?

Lektor:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poznámka:

6. Která témata jste postrádal/a v této vzdělávací akci?

7. Kterým tématům by se podle Vás měla vzdělávací akce věnovat detailněji?

8. Která témata byla pro Vás méně využitelná?

9. Další připomínky a náměty:

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 8 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění údajů pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců OSSZ Ostrava. Tento dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce, která je zaměřena na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Okresní správy sociálního zabezpečení Ostrava. Ústředí ČSSZ bude seznámeno pouze se souhrnnými výsledky.

V odpovědích zaznamenávejte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

Předem děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Holešová

- 1) Absolvoval(a) jste během svého zaměstnání na OSSZ nějaké vzdělávací kursy, semináře, školení?
 - ☐ ano
 - ☐ ne (pokračujte až otázkou č. 7)
- 2) Byly pro Vás tyto absolvované vzdělávací programy přínosné?
 - ☐ rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ rozhodně ne
- 3) Máte možnost hodnotit přínos vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnil(a)?
 - ☐ vždy
 - ☐ někdy
 - ☐ nikdy
- 4) Jsou Vaše nabyté znalosti a vědomosti z těchto vzdělávacích programů ověřovány nadřízeným?
 - ☐ vždy
 - ☐ někdy
 - ☐ nikdy
- 5) Využíváte znalosti a vědomosti ze vzdělávacích programů k výkonu své práce?
 - ☐ rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ rozhodně ne

Příloha č. 8 Dotazník

- 6) Jaké metody jsou při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců OSSZ Ostrava používány? (můžete zaznačit i více odpovědí)
- ☐ pracovní porady
 - ☐ e-learning
 - ☐ koučování (dlouhodobější předvedení pracovního postupu)
 - ☐ přednáška s diskusí
 - ☐ workshop (týmové řešení případových studií)
 - ☐ samostudium
- 7) Kterou z uvedených metod vzdělávání upřednostňujete? (můžete zaznačit i více odpovědí)
- ☐ pracovní porady
 - ☐ e-learning
 - ☐ koučování (dlouhodobější předvedení pracovního postupu)
 - ☐ přednáška s diskusí
 - ☐ workshop (týmové řešení případových studií)
 - ☐ samostudium
- 8) Máte možnost konzultovat s nadřízeným své potřeby vzdělávání?
- ☐ ano
 - ☐ ne
- 9) Je nutné pro výkon Vaší pracovní činnosti znalost cizího jazyka?
- ☐ ano
 - ☐ ne
 - ☐ někdy
- 10) Uvítal(a) byste možnost výuky cizího jazyka realizovanou zaměstnavatelem?
- ☐ rozhodně ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ rozhodně ne
- 11) V jaké oblasti máte zájem se vzdělávat?
- ☐ aktivní práce s výpočetní technikou
 - ☐ zvládání stresu
 - ☐ konkrétní odbornost (nemoc. pojištění, důchod. pojištění, správní řád, exekuční řád)
 - ☐ účetnictví
 - ☐ jiné, uveďte
- 12) Jste svým nadřízeným motivován(a) k dalšímu vzdělávání a rozvoji?
- ☐ ano
 - ☐ ne

13) Zúčastnil(a) jste se v posledních třech letech nějaké vzdělávací akce ve svém volném čase mimo nabídku zaměstnavatele?

- ☐ ano (prosím uveďte jaké – např. komb. studium VŠ, studium jazyků, odborné kursy,...)
.....
- ☐ ne

14) Jak jste spokojen(a) se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na OSSZ Ostrava?

- ☐ velmi spokojen
- ☐ spíše spokojen
- ☐ spíše nespokojen
- ☐ velmi nespokojen

15) Máte nějaké návrhy nebo doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje na OSSZ Ostrava?

- ☐ pokud ano, prosím, uveďte
.....
.....
.....
.....
.....

16) Jak dlouho pracujete na OSSZ Ostrava?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ více než 10 let

17) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- ☐ zaměstnanec
- ☐ vedoucí zaměstnanec

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ vyučen(a)
- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské

Hodnocení vzdělávací akce účastníkem

Název vzdělávací akce:

Termín a místo konání:

Jméno, příjmení, titul:

Prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Vaše odpovědi a komentáře nám poskytnou zpětnou vazbu a pomohou nám zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí. Děkujeme

U každé otázky označte prosím jedno číslo ve škále od 1 – výborné do 5 – nedostatečné.

1. Jak celkově hodnotíte vzdělávací akci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vás?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jak hodnotíte použité výukové materiály?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jak hodnotíte technicko-organizační zabezpečení?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Jak hodnotíte použité modelové situace?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Jak hodnotíte celkový výkon lektora?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Jak hodnotíte vyjadřovací schopnost lektora?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Jak hodnotíte znalost lektora probírané tematiky?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Jak hodnotíte komunikaci lektora s účastníky?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Jaký byl prostor k diskusi?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Která témata chyběla v této vzdělávací akci?

12. Kterým tématům by se podle Vás měla vzdělávací akce věnovat detailněji?

13. Která témata byla pro Vás méně využitelná?

14. Další připomínky a náměty:

Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku.